

## خلاصه کتاب مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی

### تألیف دکتر سید علی اکبر افجه

#### بخش اول: رفتار سازمانی در جهان امروز

#### فصل اول: نظریه‌های رفتاری و مکتب رفتار گرایی

#### رفتار گرایی

علم رفتار سازمانی به نوعی ریشه در نظریه رفتارگرایی واتسن دارد. به طور کلی مکتب رفتارگرایی تابع دو عنصر است: محیط و یادگیری. به عبارت بهتر این دو عنصر در اصل یکی هستند و به زعم واتسن و مکتب رفتارگرایی وی، دانش و آگاهی بشر (یادگیری) در محیط نهفته است و مبنایی محیطی دارد. واتسن حتی علاقه کودک به والدین و ترس وی از حیوانات را یک امر محیطی و یادگیری از محیط زندگی کودک می داند و معتقد است اگر به جای مادر یک روبات کارهای وی را برای کودک انجام دهد، کودک همان علاقه‌ای را که به دلیل انجام وظایف مادری به مادر دارد، به روبات پیدا خواهد کرد. مکتب رفتارگرایی بر این فرض قرار گرفته است که رفتار، زیربنایی محیطی دارد و مبتنی بر یادگیری از محیط است. با تغییر محیط، می توان رفتار را تغییر داد.

واتسن می گوید: "روانشناسی از دیدگاهی که رفتارگرایان به آن می نگرند، یک شاخه تجربی و عینی از علوم طبیعی است که هدف آن پیش بینی و کنترل رفتار است."

منظور واتسن از تئوریک بودن پیش بینی و کنترل در مطالعات روانشناسی، اصولی بودن آنهاست؛ چرا که پیش بینی و کنترل رفتار همیشه در عمل ممکن نیست. وی روانشناسی را به صورت یک علم، یک نظام، یک حرفه و سرانجام یک قاعده برای مهندسی اجتماعی و اصلاحات بعدی آن می بیند. شناخت و توضیح تعابیری سازمان‌ها، طرحها، تغییرات و روابط رفتاری، هدف تحقیقات وی بود. تعابیری که در هر یک وحدت، ارتباط و پیش بینی، پایه و اساس فهم رفتارند.

به همین علت است که از رفتارگرایی به عنوان ابزار روانشناسی کاربردی و مهندسی اجتماعی نام برده اند.

با این توضیحات، اهداف رفتار سازمانی عبارتند از:

۱. توضیح رفتار

۲. پیش بینی رفتار

۳. کنترل رفتار

در مدیریت نیز تأثیر نظریات واتسن همانا پیدایش مکتب روابط انسانی در سال ۱۹۳۰ است. فرمولی نیز بر اساس نظریات واتسن برای قانونمند کردن رفتار وضع شد که در آن جایگاه خاصی به عوامل محیطی داده شده است. این فرمول تابعی است از خصوصیات فردی و عوامل محیطی که امروزه عوامل سازمانی و گروهی هم بدان اضافه شده است:

$$B = f(I + E + \dots)$$

$$B = f(I + E + O + G + \dots)$$

البته باید اشاره کرد که محیط گرایی محض، اساس دیدگاه رفتارگرایی واتسن نبوده است. در حقیقت وی به نحو روشنی نقش عوامل ژنتیکی را در رفتار پذیرفته است، ولی نه به عنوان یک عامل مطلق. به عبارت دیگر، اعضا و اندام انسان در برابر محیط و تحت تأثیر آن رفتارهای گوناگونی از خود به نمایش می‌گذارند.

واتسن رفتارها را به دو صورت طبقه‌بندی می‌کند: رفتارهای اولیه اصلی و محلی که مشمول طبقه‌بندی رسمی شدند (در حالی که غیر رسمی‌اند) و رفتارهای وظیفه‌مند شامل رفتارهای اصولی و قانونی (رسمی).

**سازمان رسمی:** واتسن رفتار رسمی را فاصله بین پاسخهای سنتی (پاسخهای ندانسته نظیر پاسخهای احساسی غیرشرطی و عکس‌العملهای احساسی) و عادات (پاسخهای دانسته، نظیر پاسخهای شرطی و فکر کردن) تعبیر کرد. سنتها خود می‌توانند غیر مستقل (اسیر احساس) و یا احساسی (نظیر عشق، ترس و دیوانگی) باشند.

**سازمان وظیفه‌مند:** واتسن همچنین رفتارهایی را بر اساس عملی که از آنان سر می‌زند و تابع اصول قواعد رفتاری-اند، طبقه‌بندی کرد. به دلیل وجود علت‌های مختلف برای رفتار، شرطی بودن تنظیم رفتار یک فرد، رفتار کاملاً پیچیده ولی نه غیر قابل تشخیص شناخته شد. وی شش شاخص را برای این منظور بیان نمود:

شاخصهای وظیفه‌مندی رفتار (از نظر واتسون)

ردیف	شاخصهای وظیفه‌مندی رفتار	تعریف شاخص
۱	تازگی	تازه‌ترین پاسخ به محرک
۲	تناوب	رایج‌ترین پاسخ به محرک
۳	مجاورت (نزدیکی)	نزدیکترین پاسخ به مجموع شرایط و رویدادها
۴	هیجان	هیجان احساسی ناشی از موقعیت
۵	عوامل درون ارگانیسمی موقت	نظیر سردرد
۶	تاریخ (سرگذشت)	تاریخ زندگی خود که شامل گذشته و آثار آن بر زندگی فرد می‌شود

### رفتار سازمانی و روابط انسانی

به زعم کیت دیویس، بین رفتار سازمانی و روابط انسانی تفاوت وجود دارد. وی می‌گوید: "روابط انسانی، قدمی فراتر از رفتار سازمانی است". به عبارت بهتر، اگر رفتار سازمانی را مقدمه (فلسفه) شناخت علت رفتار انسان بدانیم، روابط انسانی عبارت است از استفاده عملی از این شناخت".

## فصل دوم: مروری بر تعریف رفتار سازمانی

یکی از ابزارهای اصلی برای تحقق هدفهای سازمان، محور جمعی یا اجتماعی و یا مردمی سازمان است که نیاز به هماهنگی دارد. رفتار سازمانی ابزار ایجاد این هماهنگی در بین کارکنان سازمان است که به دلیل اهمیت آن قبل از تعریف رفتار سازمانی بهتر است کمی درباره سازمان، مدیریت و آثار آن بر فرد بحث نماییم.

**تغییرات سازمانی:** راههای مختلفی برای طبقه‌بندی تغییر وجود دارد. جانسون و شولز تجزیه و تحلیلی به نام PEST را مطرح می‌کنند که روشی سیستمی برای بررسی عوامل مؤثر محیطی است که سازمان را فراگرفته و موجب ایجاد تغییر در سازمان می‌شود.

تجزیه و تحلیل PEST به منظور نمایش عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی

<p><b>عوامل اقتصادی (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعیت بازار و گردش آن</li> <li>- روند GNP</li> <li>- نرخ بهره عرضه پول</li> </ul>	<p><b>عوامل سیاسی و حقوقی (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین انحصارگرایانه</li> <li>- قوانین حمایت از محیط زیست</li> <li>- قوانین استخدامی</li> </ul>
<p><b>عوامل تکنولوژیک (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان هزینه دولت برای تحقیقات</li> <li>- تلاشهای دولت و صنعت برای تحقیقات</li> <li>- اختراعات جدید، توسعه صنایع، سرعت انتقال تکنولوژی</li> </ul>	<p><b>عوامل فرهنگی و اجتماعی (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جمعیت و رشد آن</li> <li>- توزیع درآمد</li> <li>- تغییر طبقات اجتماعی</li> </ul>

### مطالعه سازمانها

تامپسون و مک هیو دو روش را به منظور مطالعه سازمانها پیشنهاد کردند: روش بحرانی (انتقادی) و روش ترجیحی (برتری طلبانه) که خلاصه فرضیات اصلی آنها در جدول زیر آمده است.

روشهای علمی توسعه و تفسیر و شناخت سازمانها

فرضیات اصلی روشهای بحرانی (انتقادی)	فرضیات اصلی روشهای ترجیحی (برتری طلبانه)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعکاس پذیری</li> <li>- درهم آمیختگی سازمانها</li> <li>- قابلیت اندازه گیری چندگانه</li> <li>- منطقی و واقعگرایانه</li> <li>- تغییر شکل منطقی اجتماعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سازمانها جستجوکنندگان هدفهای تازه</li> <li>- جستجو برای تأثیرات عمیق بنیادی و سلسله مراتب</li> <li>- مدیریت گرایی</li> <li>- تحقیق برای علم سازمانی</li> </ul>

در ادامه به توضیح برخی از فرضیات و دیدگاههای روشهای بحرانی می‌پردازیم:

**انعکاس‌پذیری:** این دیدگاه بیانگر این امر است که هر روشی برای مطالعه سازمانها باید سعی کند که ارزشها، عملیات، دانش و انتظارات سازمانی را به کسی نسبت ندهد و کار خود را بطور مستقل انجام دهد.

**در هم آمیختگی:** این عنصر تأکید می‌کند که سازمانها نیاز دارند جزئی از کل محیط تلقی شوند.

**قابلیت اندازه‌گیری چندگانه:** معیارها و ملاک مردم برای هر سازمان می‌بایست با در نظر گرفتن طبیعت قابل اندازه‌گیری چندگانه انسان مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

**تغییر شکل اجتماعی:** نظریه بحران بخشی از یک فعالیت برای خلع قدرت از همه اعضای سازمان است.

مطالعات مدیریت را می‌توان به دیدگاههای ترجیحی و دیدگاههای بحرانی تقسیم نمود. گریفن برخی از دیدگاههای ترجیحی را بصورت زیر شرح می‌دهد:

#### دیدگاههای ترجیحی (گریفن)

دیدگاهها	عناصر	موضوع مورد مطالعه
دیدگاههای کلاسیک	مدیریت علمی	ارزشیابی سیستمی در مورد کار و تلاش بیشتر برای تولید بیشتر
	مدیریت اداری	چگونگی اداره سازمان در کل بصورت یک سیستم
دیدگاههای رفتاری	روابط انسانی	اهمیت گروه و موارد اجتماعی آن
	رفتار سازمانی	اداره سازمانها با مشارکت فرد، گروه و روشهای سازمانی
دیدگاههای مقداری	علوم مدیریت	توسعه مدل‌های ریاضی به عنوان پایه تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی
	مدیریت عملیات	تولید مؤثرتر کالاها و خدمات
دیدگاههای تداخلی	نظریه سیستم	شناخت سازمان و مدیریت به عنوان اجزای بهم آمیخته
	جمع‌گرایی	ارائه طرحهای تازه و متنوعی که اعتباری موقتی کسب می‌کنند

آلویسون و ویلموت دیدگاههای بحرانی (انتقادی) را برای مطالعه مدیریت با خصوصیات زیر ارجح می‌شمارند:

- مدیریت یک فعالیت اجتماعی است.
- التهاب، هیجان و فشارهای روانی در مدیریت و فعالیتهای مدیریتی موجود است. در نتیجه تقاضای یکسان فنون علمی برای اداره مسائل مدیریتی (که در دیدگاههای ترجیحی مطرح است) بی معنی است.

- دیدگاههای مطالعات بحرانی سخت به هم پیوسته‌اند و در هم تداخل دارند.
- مطالعات بحرانی در جستجوی روشنایی بخشیدن و تعبیر شکل دادن به روابط قدرت است.
- مطالعات بحرانی شامل تمایل به رهایی بخشی (از ساختارهایی که در دیدگاههای ترجیحی به وجود آمده) است.
- تجزیه و تحلیل بحرانی در خصوص انتقاد از ایدئولوژی حساس است و به دنبال این است که چگونه می‌توان از چنگال محدودیتهای ایدئولوژیها و تئوری‌هایی که سازمانها و جوامع را احاطه کرده‌اند گریخت.
- تئوری بحران بیش از صرفاً یک تجدیدنظر در دیدگاههای ترجیحی است و متفکران آن به دنبال تغییرات اساسی در طبیعت بنیادی قدرت در مدیریت هستند.

با این توضیحات، دیدگاههای مدیریت و سازمان در دهه نود دستخوش دو تغییر عمده شدند:

۱. نهضت فکری (مکتب ساختارگرایان اجتماعی): به معنای اینکه مدیریت نمی‌تواند جدا از پوسته اجتماعی، تاریخی و فرهنگی خود که در آن واقع شده است مطالعه شود.
۲. روش انتقادی (تئوری بحران): که معتقد به نگرش انتقادی به همه چیز از جمله مدیریت و سازمان برای تکامل است.

### **نیروهای چهارگانه تغییر طبیعت مدیریت**

نیروهای چندی در تغییر طبیعت مدیریت در سازمان دخالت دارند. تعداد کمی از سازمانها هستند که این نیروها را تشخیص می‌دهند و مدیریت خود را با آن هماهنگ می‌کنند. این نیروهای چهارگانه عبارتند از: ۱. قدرت نیروی انسانی، ۲. تنوع فرهنگی، ۳. تغییرات مداوم و مستمر، ۴. تعهدات روانی جدید بین مدیران و کارکنان.

### **کیفیت و رفتار سازمانی**

کیفیت عبارت است از برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان. مدیران آموخته‌اند که ارائه خدمات سطحی و بدون کیفیت لازم، کافی نیست و اگر است مدیران موفق باشند، پیشرفت کیفیت را با نتایج زیر نشان می‌دهند: مشتریان راضی‌تر، کارکنان فعالتر، محصولات بهتر و روشهای تازه‌تر حل مسائل سازمانی و در نهایت کیفیت به معنای توجه کافی به منابع انسانی و روحیات و رفتارهای آنها. بنابراین در بسیاری از سازمانها، کیفیت در اولویت اولیه کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت قرار دارد.

### **مزایا و محدودیتهای رفتار سازمانی**

برخی از مشکلات پیش روی سازمانها که رفتار سازمانی پاسخ روشنی برای آنها ارائه کرده است عبارتند از:

- تنوع نیروی کار: به رسمیت شناختن فرهنگها و ارزشهای مختلف در سازمان جایگزین فرضیه تطبیق خود با فرهنگ حاکم بر سازمان شده است.
- کاهش وفاداری کارکنان: رفتار سازمانی به دنبال یافتن راههایی است تا کارکنانی را که احساس وفاداری کمتری نسبت به سازمان خود دارند، برانگیزند و در عین حال موقعیت رقابت جهانی سازمان را حفظ کنند.
- کمبود کارگر: امروزه به دلیل روند کاهش جمعیت، کارگران کهنسال و میانسال سهم بیشتری از بازار کار را به خود اختصاص داده‌اند. سازمانها به سیاستها و مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند تا بتوانند با حفظ منابع انسانی واجد شرایط به ادامه فعالیت خود امیدوار باشند.
- فقدان مهارتهای موردنیاز: همانطور که کشورهای پیشرفته از اقتصاد متکی به صنایع ماشینی، در حال حرکت به سوی اقتصاد متکی به دانش تخصصی اند، نسبت به حذف سطوح مدیریت و غیر متمرکز کردن تصمیم‌گیری اقدام می‌کنند. بنابراین کارگران باید مسئولیت‌پذیری بیشتری در کار خود داشته باشند و تصمیمات درباره کار خود بگیرند.
- تشویق به نوآوری و تغییر: کار امروز مدیران و رفتار سازمانی این است که کارکنان را به نوآوری تشویق و میل آنها را به تغییر افزایش دهند.

## رفتار و قانون‌گرایی

در رفتار سازمانی و موضوعات مربوط به آن باید شرایط، موقعیت و اقتضا را در نظر گرفت؛ یعنی  $X$  می‌تواند به  $Y$  بینجامد اما تنها تحت شرایطی که در  $Z$  مشخص شده است (عوامل اقتضایی).

علم رفتار سازمانی در زمینه‌های وسیعی صحبت می‌کند، ولی استفاده از آن به موقعیت بستگی دارد. همچنین اثربخشی یک سبک رهبری خاص به اقتضای محیط و موقعیتی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود. لذا راه‌حل اداره صحیح سازمانها، استفاده صحیح از هر نظریه و تئوری رفتاری در موقعیت مناسب خود است.

نظام رفتار سازمانی به مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارهای افراد و گروههای شاغل در سازمانها می‌پردازد. بنابراین رفتار سازمانی هم به موارد شخصی و هم به موارد درون شخصی در دنیای سازمانی توجه دارد. درک علایق کارکنان ممکن است به رضایت آنان از کار کمک کند.

کاتز برای موفقیت مدیران در صحنه ارتباطات سازمانی سه نوع مهارت انسانی قائل است:

۱. مهارتهای درونی: به سبب ضرورت برقراری ارتباط با دیگران

۲. مهارتهای ادراکی: به منظور حل خلاقانه مسائل سازمانی

۳. **مهارتهای تشخیصی:** به منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان که این سومی همان تعریف رفتار سازمانی است.

تعریف دقیق‌تر رفتار سازمانی عبارت است از «مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارهای شخصی و درون شخصی کارکنان سازمان و توصیف روابطی که بین عوامل شکل‌دهنده رفتار(به منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری سازمان) وجود دارد».

نکته: علم رفتار سازمانی در ابتدا بیشتر توصیفی بود تا ارشادی.

نکته: تعادل بین نیازهای فرد و سازمان نیز بزرگترین شاخص اثربخشی سازمانی است.

### روش تحقیق در رفتار سازمانی

تعاریف برخی اصطلاحات که در تحقیقات رفتاری از آنها استفاده می‌شود، در زیر بیان می‌گردد:

عامل: عبارت است از هر شخصیت عمومی که قابل اندازه‌گیری است، مثل رضایت شغلی.

فرضیه: عبارت است از توضیح ناکافی در مورد رابطه دو یا چند عامل. برای مثال: «شرکت در برنامه‌های ورزشی دانشگاه می‌تواند به ارتقا در برنامه‌های بزرگ اداری بینجامد».

تئوری: عبارت است از یک سلسله فرضیه‌ها یا موضوعات سیستمی مرتبط با هم که برای بیان و توضیح و پیش‌بینی حقایق قابل لمس به کار می‌روند.

عامل وابسته: پاسخی است که بوسیله عامل مستقل تحت تأثیر قرار می‌گیرد. برای نمونه در مثال قبل، «موفقیت برای احراز مدیریت» عامل وابسته بود. مشهورترین عوامل وابسته در رفتار سازمانی عبارتند از بهره‌وری، غیبت، گردش شغلی، تغییر و تبدیلات سازمانی (ترک خدمت)، رضایت شغلی و تعهدات سازمانی.

عامل مستقل: علت فرضی ایجاد تغییر بر عامل وابسته است. در مثال قبل، شرکت در فعالیتهای ورزشی عامل مستقل بود. مشهورترین عوامل مستقل در مطالعات رفتار سازمانی عبارتند از: هوش، شخصیت، رضایت شغلی، تجربه، انگیزش، طرحهای بازدارنده، سبک رهبری، تخصیص پاداش، روشهای انتخاب و طراحی سازمان.

اینکه رضایت شغلی هم می‌تواند عامل وابسته و هم مستقل در رفتار مطالعه شود، به جایگاه آن در فرضیه بستگی دارد. در جمله «افزایش رضایت شغلی به کاهش گردش شغلی می‌انجامد» رضایت شغلی یک عامل مستقل است؛ ولی در جمله «افزایش درآمد منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود»، رضایت شغلی یک عامل وابسته است.

عامل میانی (تعديل کننده): عاملی است که اثر عامل مستقل بر عامل وابسته را خنثی می‌کند و عموماً به صورت «مشروط بر اینکه» بیان می‌گردد. برای مثال اگر نظارت مستقیم بر کارکنان را افزایش دهیم، موجب تغییر در کارایی

خواهد شد، ولی این اثر به درجه پیچیدگی کار انجام شده (عامل میانی) بستگی دارد. بعنوان مثال دیگر، فرهنگ ملی یک عامل میانی است.

## طراحی تحقیق

به طور کلی پنج نوع طرح تحقیقاتی مشهور وجود دارد که عبارتند از *قضیه اداری* (از زندگی واقعی سازمان تهیه می شود ولی نگاه عمیقی به موضوع خاصی در سازمان دارد)، *تحقیق میدانی*، *تحقیق آزمایشگاهی*، *تحقیق تجربی* (آزمایش طراحی شده در محیط واقعی سازمان و در حین کار) و *جمع کردن مطالعات آماری*.

## تئوریهای رفتار سازمانی

تئوریهای سازمان اغلب به چگونگی طراحی سازمان برای کارایی بیشتر و رسیدن به هدفهای پیش بینی شده می - پردازد. وبر - جامعه شناس آلمانی - احساس می کرد که بوروکراسی بر پیش بینی پذیری رفتار و نمایش نتایج بهتر در کار و استمرار در آرامش سازمان تأکید دارد. چستر بارنارد نیز تأثیر بسیار بر تئوریهای سازمان گذاشت. وی موضوع سازمان غیر رسمی را مورد بحث قرار داد و افکار زیادی درباره سازمانهایی با خصوصیات «ارتباط سوزنی»، «منطقه بی اختلاف» و «مقبولیت تئوری اختیار» ارائه کرد. مارچ و سیمون، دیدگاه بارنارد در مورد سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی را توسعه دادند. سلزنیک در کتاب خود با عنوان *دره تنسی* نشان داد که ساختار سازمانی تحت تأثیر فشارهای خارجی وارد بر سازمان است. برنز و استاکر در سال ۱۹۶۱ مطالعه ای را در خصوص صنایع انگلستان منتشر کردند و نتیجه گیری کردند زمانی که تکنولوژی و محیط بازار نامطمئن باشد، روشهای ارگانیکی برای مدیریت مناسب تر است، و زمانی که محیط قابل پیش بینی (قانونمند) باشد، استفاده از روشهای مکانیکی (بوروکراسی سنتی) مؤثرتر است. وود وارد نشان داد که نوع ساختار سازمانی مشروط بر اینکه تکنولوژی مورد استفاده نیز به حساب آورده شود، با عملکرد اقتصادی سازمان ارتباط دارد. لورنس و لورچ، سازمانها را با اثربخشی بالا و کم در سه محیط مختلف آزمایش کردند. این اختلافها ناشی از سه چیز بود: نوع تکنولوژی، روش تولید و عدم اطمینان محیطی. کریش آرگریس خواهان کاهش عمومی کنترل بدون ضمانت اجرایی آن بوده است. ضمانت اجرایی این امر نیز همان دانش و پیشرفت بشری است که اگر در همه کارکنان سازمان به یک اندازه باشد نظریه آرگریس درست است. رنسیس لیکرت در کتاب مشهور خود با عنوان *روشهای نو در مدیریت*، تأثیر زیادی بر تفکر انسانگرایی در مدیریت و توجه به مسائل انسانی در سازمانها داشت. او اعتقاد داشت «مدیران با عملکرد بهتر در سازمانهای بازرگانی مدیرانی بوده اند که از سیستمهای مؤثرتر اندازه گیری عملکرد استفاده کرده اند». *استاگدیل* از نخستین محققانی بود که با مهارت تمام نتایج مطالعات علوم اجتماعی را با برخی از تئوریهای مدیریت علمی و اداری در هم آمیخت و با موفقیت آنها را به کار گرفت. و در نهایت لیمن پورتر مطالعاتی در خصوص اینکه چگونه نیازهای شخصی مدیران، ادراکات و سلیق شخصی آنها به اندازه سازمان، ساختار آن و مقام و موقعیتی که در سازمان احراز کرده اند بستگی دارد، انجام داد.



## فصل سوم: تعریف روابط انسانی و تفاوت آن با رفتار سازمانی

### معنای روابط انسانی

اگر رفتار سازمانی شناخت مردم است، روابط انسانی ایجاد ارتباط و استفاده عملی از این شناخت در ایجاد رابطه با مردم است. اگر مکتب رفتارگرایی واتسن، مرحله شناخت رفتار بود و اگر مطالعات رفتار سازمانی به وسیله مک گریگور و دیگران آغاز شد، التون مایو نیز از مکتب روابط انسانی، رفتار سازمانی را آغاز کرد. ریشه و اهمیت روابط انسانی در توجه به دیگران است.

کیت دیویس در خصوص اهمیت روابط انسانی می‌گوید: «در عوض تغییر ساختار سازمانی، سعی کنید محیط کاری را تغییر دهید. توجه به روابط انسانی بین کارکنان و با کارکنان دارای آثار انکارناپذیری در تلطیف محیط کاری و بهبود روابط انسانی و در نهایت افزایش کارایی در سازمان است». از نظر وی روابط انسانی در تعریف عبارت است از «تشخیص حالات انسانی در هر موقعیت و استفاده از ابزار(راه‌حل) انسانی برای حل مسائل انسانی». منظور از راه‌حلهای انسانی، راه‌حلهای رفتاری است. راه‌حلهای رفتاری راه‌حلهایی هستند که با رفتار آمیخته‌اند، نه با برخوردهای مالی، اداری و انضباطی.

سه هدف عمده روابط انسانی عبارتند از: همکاری، تولید و کسب رضایت شغلی. واحد روابط انسانی فرد است، ولی تأکید آن روی گروه است و رابطه فرد با گروه. همچنین روابط انسانی اهمیت زیادی برای روابط غیر رسمی قائل است.

### برنامه روابط انسانی

مشخصه‌های برنامه روابط انسانی عبارتند از:

- از حمایت همه جانبه مدیران بالایی برخوردار باشد.
- برنامه باید هماهنگ و سیستمی باشد.
- برنامه باید مستمر و پایدار و در عین حال انعطاف‌پذیر باشد.
- برنامه به نحوی جامع تدارک دیده شده باشد که پاسخگوی همه روابط انسانی در سازمان باشد.

اجزاء برنامه روابط انسانی عبارتند از:

1. هدف: هدف اصلی برنامه روابط انسانی، افزایش توان تولید در سازمان است. رضایت شغلی هدف بعدی است ولی نه به اهمیت اولی.

۲. **خطی مشی‌ها:** خطی مشی‌ها در عمل، راهنمای تصمیم‌گیری مدیران است. خطی مشی‌ها باید دارای سه مشخصه زیر باشند:

- تأکید بر اهداف بلند مدت روابط انسانی سازمان
- متعهد کردن همه کارکنان و مدیران به اجرای این اهداف در عملیات روزانه
- بیانگر حدود تفسیرهای گوناگون در موقعیتهای مختلف در یک دوره زمانی.

۳. **سازمان، صف و ستاد:** حفظ روابط انسانی در مسئولیت تک تک کارکنان عملیاتی، صفی و ستادی است.

۴. **عملیات (فعالیتها):** اهداف و خطی مشی‌ها باید به نحو مطمئنی در برنامه‌های عملیاتی گنجانده و اجرا شود.

۵. **کنترل:** هدف از کنترل اطمینان از تطبیق هدفهای پیش‌بینی شده در برنامه‌ها با نتایج حاصل از برنامه‌های عملیاتی است.

## بخش دوم: نقش فرد و رفتار فردی در رفتار سازمانی

### فصل چهارم: یادگیری و شخصیت

#### یادگیری

یادگیری را می‌توان عمل آموزش از رفتارهای ظاهری و همین‌طور استفاده از آگاهی‌های درونی تعریف کرد. به عبارت دقیقتر یادگیری عبارت است از « فرایند تغییر منطقی در ساختار مغز که از تجربه ناشی می‌شود و به‌طور دائمی موجب تغییر در سایر اندامها برای تطبیق رفتارهای بعدی با تغییر ایجاد شده در مغز می‌شود».

قسمت اول تعریف تأکید دارد که همیشه یادگیری از رفتارهای عینی ناشی می‌شود. اگر رفتارهای قابل مشاهده وجود نداشته باشد نمی‌توانیم مطمئن باشیم که یادگیری تحقق یافته است. قسمت دوم تعریف به تغییر دائمی ساختار مغز هزمان با اعمال یادگیری اشاره می‌کند. قسمت سوم تعریف تأکید می‌کند که یادگیری از طریق تجربه حاصل می‌شود و این تجربه است که باعث تمایز یادگیری از رفتارهای غریزی می‌شود. نکته دیگر اینکه یادگیری یک تغییر مستمر و همیشگی است. و سرانجام در تعریف، یادگیری به عنوان قوه‌ای برای تغییر رفتار ذکر می‌شود.

#### منابع یادگیری

در مقایسه با نظر افلاطون که اعتقاد داشت عمل همه اشیا در ذات انسان وجود دارد و تنها نیاز به کسی است که آن را استخراج کند، ارسطو بیان داشت که علم (دانش و آگاهی) جز از طریق احساس (مشاهده و تجربه) در انسان ایجاد نمی‌شود. دکارت در تئوری دوگانگی خود بیان می‌کند که «جسم و فکر دو واقعیت جدا از هم در بدن انسانند.

جسم بعد فیزیکی انسان است که از گوشت و پوست و استخوان تشکیل شده و بوسیله قوانین فیزیکی و طبیعی اداره می‌شود، و فکر، روح منطقی نوع انسان و یک واقعیت موجود ولی فاقد شکل فیزیکی است.

دکارت با توجه به تفکیک دو بخش فکر و جسم در بدن انسان، به دو نوع رفتار در انسان قائل است:

۱. رفتارهای عکس‌العملی: که بر اساس قوانین فیزیکی صورت می‌گیرد و حتی حیوانات نیز از آن برخوردارند. مثل زمانی که دستمان را در اثر برخورد با حرارت آتش پس می‌کشیم.

۲. رفتارهای منطقی: که در آن فکر از طریق اراده کنترل عملیات را به سبب برخورداری از روح در دست می‌گیرد. این نوع رفتار تنها مختص انسان است.

جان لاک - فیلسوف انگلیسی - بنیانگذار مکتب امپرسیزم (تجربه‌گرایی محض) بر خلاف افلاطون معتقد است که هیچ دانشی با انسان متولد نمی‌شود، بلکه دانش و آگاهی انسان فقط بر اساس تجربه حاصل می‌شود. همچنین وی معتقد به دو نوع فعالیت فکری است:

۱. فعالتهای احساسی: که ناشی از تجربه‌اند؛ مانند تجربه رنگها و صداها.

۲. فعالتهای انعکاسی: که اینها نیز بر پایه احساس‌اند، ولی دوام چندانی بر این پایه نمی‌آورند؛ مانند شناخت، فکر کردن و دانستن.

هوبز سعی کرد پلی بین تئوری دوگانگی دکارت و امپرسیزم فلاسفه انگلستان ایجاد کند. از نظر او یک واقعیت بی‌شکل و محدود نظیر آنچه دکارت تصویر می‌کرد نبود، بلکه عبارت است از نتیجه فعالیت سیستم اعصاب. هیجانهای مغزی.

دیوید هیوم - فیلسوف انگلیسی - روشن‌ترین تعبیرات را درباره اصول یادگیری ارائه نمود. وی اعتقاد به وجود دو نوع آگاهی در فکر بود: آگاهی از طریق احساس (تحت تأثیر قرار گرفتن)، و آگاهی از طریق عقیده (ناشی از افکار و سوابق و خاطرات گذشته). او بیان کرد که سه اصل بنیانی با عنوان قوانین مشارکت (همکاری) وجود دارند که نشان می‌دهند چگونگی محتوای مغز ایجاد یا با هم ترکیب می‌شود. این اصول عبارتند از:

- **قانون شباهت**: احساس ممکن است موجب عقیده شود، به دلیل شباهتی که این دو با هم دارند. برای مثال دیدن یک خانه (احساس) ممکن است به دلیل شباهتی که با خانه شما (ایده یا عقیده) دارد، باعث شود شما خانه‌تان را به خاطر آورید.

- **قانون تماس (مجاورت)**: این قانون به معنای نزدیکی در زمان و مکان است.

- **قانون علت و اثر**: اگر دو حادثه در یک زمان و مکان با هم اتفاق افتند، انسان همیشه یکی را بر دیگری مقدم می‌شمارد و در آینده به تدریج باور می‌کند که حادثه اول علت حادثه دوم بوده است.

## تئوری‌های جدید یادگیری

تئوری‌های جدید در زمینه یادگیری به صورت خلاصه در جدول زیر آورده شده است.

تشریح	تئوری	بنیانگذار تئوری
آزمایش سگ پاولو/ او با این آزمایش به این نتیجه رسید که محرک طبیعی بیواوژیک یعنی بزاق دهان سگ و محرک قوی بیولوژیک یعنی میل به غذا با هم ارتباط دارند و این مشارکت (شرطی کردن با صدای زنگ) قابل تعمیم به سایر اشکال یادگیری است.	شرطی سازی	پاولو
تحقیقات وی بسیاری از عقایدی را که پیروان فلسفه امپرسیزم بیان کرده بودند، اثبات کرد.	-	ابینگه‌از
او نیز نظیر پاولو ابزارهای شرطی سازی را در یادگیری مؤثر می‌دانست.	پاداش در مقابل آموزش	تورندیک

### دلایل اهمیت یادگیری

- کنجکاوی
  - آموزش و پرورش
  - سلامت فکر
  - تطبیق رفتار (هیچ بخشی از روانشناسی کاربردی بیشتر از یادگیری به تغییر رفتار از طریق محیط (تطبیق رفتار) که به آن رفتار درمانی می‌گویند، مربوط نمی‌شود.
- در زمینه مدیریت و رهبری نیز یادگیری از دو جنبه حائز اهمیت است:
- ساختار شخصیت: درجه و میزان یادگیری بنا بر اعتقاد دانشمندان بر روحیه و رفتار انسان (شخصیت) مؤثر است.
  - ایجاد تغییر و پیشرفت: تأثیری که یادگیری در تکامل فکر و اندیشه آدمی دارد اجتناب ناپذیر است.

### شخصیت

هیچ تعریف واحدی از شخصیت که همه نظریه‌پردازان آن را قبول داشته باشند، وجود ندارد. در این بخش ابتدا مروری داریم بر دیدگاه‌های مختلف ارائه شده در خصوص اهمیت مطالعه «خود» و «آگاهی از خود» و در ادامه به بیان نظریه‌های شخصیت می‌پردازیم.

چهار دیدگاه در خصوص اهمیت مطالعه «خود» وجود دارد:

دیدگاههای مرتبط با اهمیت مطالعه «خود»

دیدگاه	مبدع	تشریح
دیدگاه سستی	-	خود عبارت است از ایفای نقش معنادار در زمینه ترتیبات جهان خلقت
دیدگاه مدرن	-	در این دیدگاه موضوع فردگرایی و خود توانا و قوی ولی محدود شده و مسئول است.
خود نامحدود (فوق مدرنیسم)	-	نظریه پردازان این دیدگاه معتقدند «هیچ حقیقتی جز اثر حقیقت پذیرفتنی نیست» و اینکه «هیچ واقعیتی خارج از کتابها نیست». این دیدگاه ادعا می کند که بدون هیچ تردیدی به یک حقیقت مطمئن و نهایی درباره «خود» دست یافته است.
خود تصویری (تفسیری)	میخاییل بختین	این دیدگاه برای «خود» نقش اخلاقی قائل است و معتقد است «خود» انسانها در تار و پود فرهنگی و تاریخی که زندگی می کنند بافته شده، بدون اینکه آزادی و مسئولیت خود را کم اهمیت شمرده باشد.

**نظر به های شخصیت**

زیگموند فروید: یکی از دیدگاههای اصلی فروید درباره شخصیت انسان، توانایی انسان در کتمان واقعیات و تظاهر به رفتارهای ظاهری است. به زعم وی شخصیت هر فرد را محتوای فرهنگی و تاریخی که او در آن زندگی می کند، شکل می دهد.

دیدگاه فروید درباره شخصیت انسان از دو منظر قابل نقد است:

- نگاه غیر ارادی او به انسان موجب نهادینه شدن غرایز در خصوصیات شخصیتی افراد و به حساب آوردن غرایز به عنوان نیروهای بی پایان طبیعت انسان شد.
- فروید انگیزه های انسانی و غرایز را تا حد نیازهای مادی (زیستی) انسان کاهش داده است.

اریک فروم: او نیز نظیر فروید شخصیت انسان را تابع عرضه و تقاضا در بازار شخصیت به شمار می آورد.

ژان پل سارتر: این فیلسوف مشهور فرانسوی مکتب اگزیستانسیالیسم (هستی گرایی) را به اوج شهرت خود رساند. اگزیستانسیالیسم هیچ تعریف روشن و مشخصی از شخصیت جز آنچه از طریق تجربه بوسیله خود انسان حاصل می شود، ندارد.

کنیس گرگن: او از متفکران کلیدی مکتب ساختارگرایی اجتماعی است. ساختارگراها معتقدند در زمان جدید نگاه و جایگاه انسان به زندگی دارای محتوای فردگرایی و محدود به خود عالی است. گرگن تعریف مشخصی از شخصیت ارائه نمی کند و تفاوت های فردی را ناشی از فرهنگ و تاریخی که هر فرد در آن زندگی می کند می داند و معتقد است برای شناخت شخصیت هر فرد باید به مطالعه این فرهنگ و تاریخ پرداخت.

## شخصیت از دیدگاه مدیریتی

مدیران برای اینکه از عهده انجام وظایف محوله برآیند به صفات شخصیتی خاصی نیاز دارند. هوش و خلاقیت مدیر صفتی است که اغلب از آنها نام برده می‌شود. در حقیقت در یک مقوله سازمانی شخصیت مدیر جدای از موقعیتهایی که برای سازمان فراهم می‌کند، تعریف نمی‌شود.

## آزمون شخصیت

روش آزمون شخصیت یک مهندسی اجتماعی است. بر اساس این روش، مدل استخدامی تعیین و به استناد این مدل و استانداردهای تعیین شده، داوطلبان استخدامی آزمایش می‌شوند. آزمونهایی نظیر آزمون (پرسشنامه) شخصیت مناسب هر شغل (OPQ) که ساویل و هولدزورث آن را تهیه کرده‌اند، نمونه‌ای از این آزمونهاست.

تحقیق که بلانک هورن و جانسون با استفاده از OPQ و دو ابزار دیگر انجام دادند، نشان داد که رابطه طولانی بین نتیجه آزمونهای شخصیت و کارایی وجود ندارد.

## شخصیت از دیدگاه سازمان

بطور کلی به موضوع شخصیت می‌توان به عنوان یک ابزار مدیریتی برای مدیران جهت تشخیص کارهای مناسب برای افراد مناسب نگاه کرد.

## فصل پنجم: شناخت و ادراک

### شناخت

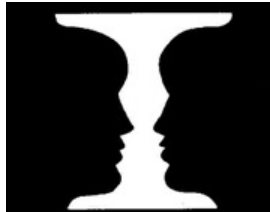
شناخت عبارت است از روش انتخاب، سازماندهی و تفسیر احساسات و اطلاعات جمع‌آوری شده از محیط که از طریق سیستم اعصاب به مغز منتقل می‌شود. معمولاً انسان با حواس خود کار نمی‌کند و فقط تا مرحله شناخت و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از حواس خود استفاده می‌کند. روانشناسان این روش شناخت را «از پایین به بالا» می‌گویند. اما شناخت تنها از طریق حواس ایجاد نمی‌شود بلکه تجربه‌های استثنایی و انتظارات منحصر بفرد نیز موجب شناخت در انسان می‌شود که به این روش شناخت «از بالا به پایین» می‌گویند.

### سازمان شناخت (سازمان ادراکی)

مغز آدمی با در نظر گرفتن چند احساس با هم، آنها را در یک شکل کلی سازماندهی و سپس تفسیر می‌کند و شناخت حاصل می‌شود. این تغییر و تبدیل که در اصطلاح آلمانی گشتالت نامیده می‌شود، به همین نام یعنی روانشناسی گشتالت شهرت یافته است.

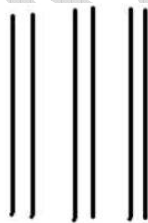
بر اساس روانشناسی گشتالت در شناخت ممکن است حتی مجموع اجزا بیش از کل خودش شود. به عبارت بهتر، جا برای شناخت در ذهن انسان به مراتب بیش از احساس است. روانشناسان گشتالت با این تجربه، انواع اشکالی را که موجب سازمان دادن احساسات انسان برای شناخت پدیده‌ها می‌شود توضیح داده‌اند. برخی از آنها عبارتند از:

۱. **شکل و زمینه:** سازمان دادن به میدان دید در داخل اشیا(اشکال) موجب می‌شود که اشکال خارج از محیط پیرامون خود(زمینه) دیده شوند. برای مثال سازمان دادن به میدان دید در داخل زمینه سفید موجب دیدن یک گلدان و در حال عکس، موجب دیدن دو چهره روبروی هم در تصویر زیر می‌شود.

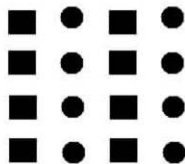


۲. **گروه‌بندی:** تمایل به گروه‌بندی پدیده‌ها در گروه‌های هم شکل برای شناخت آنها.

• نزدیکی و مجاورت: تمایل شناختی به شبیه‌سازی حوادث و محرکها در دسته‌های نزدیک به هم. در شکل زیر انسان ترجیح می‌دهد سه دسته خطوط دوتایی نزدیک به هم را مشاهده کند تا شش خط جدا از هم.



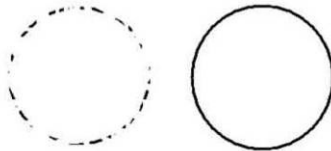
• شبیه‌سازی: تمایل شناختی به گروه‌های دارای اجزاء مشابه هم. در شکل زیر انسان ترجیح می‌دهد دوایر و مستطیلها را به دلیل شباهتی که با هم دارند بصورت عمودی نگاه کند تا افقی.



• ممتد: تمایل به شناخت طرحهای ادامه‌دار و صاف و ناصاف و مقطع. در شکل زیر انسان ترجیح می‌دهد خطوط صاف و نیم‌دایره‌ها را بصورت ممتد و دنباله‌دار ببیند تا مقطع و تک تک.



- خاتمه : تمایل شناختی به پر کردن فاصله‌ها و در نهایت دیدن اجزاء جدا از هم بصورت کل.



- مرتبط : تمایل شناختی به شناخت چهره‌ها بصورت یک واحد تک نظیر نقطه‌ها. در شکل زیر انسان ترجیح می‌دهد نقطه‌های سیاه و خطوط را تک تک و جدا از هم ببیند تا متصل به هم.



## ادراک

مهمترین موضوع روانشناسی اجتماعی، ادراک است. ادراکات عبارت از باورها و احساساتی است که عکس‌العملهای انسان را نسبت به حوادث و دیگران آماده می‌سازد. بر اساس تحقیقات مستمر در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ محققان به این نتیجه رسیدند که رفتار عملی انسان را ادراکات او هدایت می‌کنند اگر:

۱. تأثیرات خارجی روی آنچه انسان می‌گوید یا انجام می‌دهد در کمترین حد ممکن باشد.

۲. ادراک به طور مشخص مربوط به رفتار باشد.

۳. انسان به نحو زیرکانه‌ای از ادراکات خود آگاه باشد.

## آیا اعمال انسان، ادراکات وی را تغییر می‌دهد؟

ادراکات بر رفتار مؤثرند و رفتار و اعمال نیز بر ادراکات مؤثرند. بنابراین یک رابطه دوجانبه بین رفتار و ادراک وجود دارد. رفتارهای عملی انسان می‌تواند از راههای زیر موجب تغییر ادراکات شود:

۱. موافقت اولیه با یک خواش کوچک

۲. انتظارات از یک نقش و مقام اجتماعی



۳. اصلاح حرف و عمل مطابق عمل انجام شده بمنوظر کاهش ناهمانگی بین ادراک و عمل (ناهماهنگی شناختی)

### شناخت و ادراک از دیدگاه مدیریتی

مدیران شناخت و ادراک کارکنان را علاوه بر آموزش، از این راهها نیز شکل می دهند:

انگیزش: عوامل انگیزشی به نحوی طراحی می شود که توجه کارکنان به ادراک و شناخت مورد نظر مدیران جلب شود؛ مثلاً به کسانی پاداش داده شود که تولید بیشتری داشته باشند. بدین ترتیب ادراکات کارکنان متوجه افزایش تولید برای درآمد بیشتر می شود.

اشیاء: معمولاً افراد دنبال اشیاء و موقعیتهایی هستند که ارزش بیشتری برای آنها دارد. محرکی که موجب ارزش بیشتری شود یا به علاقه های فرد نزدیکتر باشد، زودتر جذب می شود.

### شناخت و ادراک و نحوه شکل دادن به آن

مدیران تلاش می کنند دنیا را با سه معیار اندازه گیری و یا به عبارت بهتر ادراک کنند:

- زمان: مدیران در اتفاقات گذشته محصور شده اند؛ فرهنگ و سازماندهی سازمان همه مربوط به گذشته است. همچنین آنها برای رشد و فراهم ساختن سازمان در آینده زندگی می کنند و باید به تعهدات کنونی سازمان نیز توجه کنند.
- مدیران با رویدادهای داخلی و خارجی سر و کار دارند.
- جهت: بیانگر میزان دخالت در جریان کارهاست. مدیران مجبورند یا ایده های خود را در کارها دخالت دهند یا ایده های دیگران و شناخت و ادراک آنها را که ضرورتاً در سازمان هم نیستند، بپذیرند.

### تغییر شناخت و ادراک

تلاش مستقیم برای تغییر شناخت و ادراک دیگران امر غیر معمولی است. روش تغییر شناخت معمولاً روشی بسیار آرام و مطمئن از طریق جریان اطلاعات است؛ ولی می تواند بصورت غیر مستقیم از طریق سلسله ابزارهای مدیریتی نیز انجام گیرد. این ابزارها عبارتند از:

- تشخیص اختلافات و تعیین راه حلها: تغییر و تبدیل شناخت و ادراک طرفین مخاصمه از یکدیگر
- فرهنگ: اگر توضیح کاملی درباره آنچه انجام می دهیم ارائه کنیم، متوجه خواهیم شد که تا چه حد از اختلاف برداشتها و ادراک کم می شود.
- ارتباطات: ساختار ارتباطی سازمان می تواند در تصحیح ادراکات و شناختهای بعدی بسیار مؤثر باشد.

- روش مدیریت: روش مدیریت تصویر روشنی از خواسته‌های مدیران به کارکنان می‌دهد تا خود را مطابق ادراکات مدیران تغییر دهند.
- سازمان کار و طراحی شغل و رضایت شغلی: روشی که کارها بر اساس آن سازماندهی و طراحی شده‌اند، علامت روشنی به کارکنان درباره حرفه‌ای بودن مدیران و اینکه چه میزان اهمیت برای کارها و فعالیتهای سازمان قائلند، می‌دهد.
- مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی روشی است که زمینه ایجاد شناخت را در کارکنان برای تصمیمگیری در چارچوب منافع سازمان تأمین می‌کند.
- ساختار پاداش: تشویق و تنبیه ابزارهایی هستند که مدیران بوسیله آنها می‌توانند شناخت کارکنان را نسبت به رفتارهای مورد نظر خود بیشتر کنند و ادراکات آنها را مطابق انتظارات سازمان نمایند.

## فصل ششم: احساسات و انگیزش

### الف) احساسات

احساسات به کار و زندگی معنا می‌دهد و ادامه احساس موفقیتها، انگیزه موفقیت‌های بعدی و معنا بخشیدن به زندگی است. احساسات با دانش و آگاهی ارتباط نزدیک دارد. امکان ندارد انسان چیزی را احساس کند قبل از اینکه به آن، علم (شناخت) پیدا کند. احساسات را تجربه (تفسیر) بدن از آگاهی نیز نامیده‌اند. همچنین احساس را تنفس تجربه هم نامیده‌اند.

کلمه احساسات در لغت به معنای انرژی متحرک در رفتار است. احساسات با ارزشها آمیخته است. ارزشهای منفی موجب بروز احساسات منفی، و ارزشهای مثبت موجب بروز ارزشهای مثبت در انسان می‌شود. احساسات رفتاری منفعل است که از فرد و محیط نشأت می‌گیرد و به تعبیر دانشمندان «این عشق است که فرد را انتخاب می‌کند، نه فرد عشق را».

### احساس، سریعتر از فکر است

به عقیده دانشمندان عکس‌العمل‌های احساسی انسان حتی قبل از اینکه او فرصت فکر کردن بیابد، در مغز ثبت می‌شود یا از وی سر می‌زند. وحدت قلبی (ارزشها) در این حالت تنها ابزاری است که ممکن است به کمک احساسات بشتابد و آن را با مغز هماهنگ کند.

اگر چه مطابق نظریه داروینسیم جایگاه احساسات در مغز است، اما قلب نیز در تعیین رفتار و هماهنگ ساختن آن با مغز مؤثر است. این مطلب بخصوص از آن نظر حائز اهمیت است که باورهای مذهبی به نقش قلب در رفتار اعتقاد زیادی دارند.

بوسیله ارزشها و اهداف مشترک در سازمان می‌توان جلوی بسیاری از احساسات منفی را نسبت به یکدیگر گرفت. بنابراین تقویت ارزشها و باورهای مشترک در یک سازمان، تقویت ارزشهای مثبت نسبت به یکدیگر و در نهایت احساس دوستی، عشق و علاقه و همکاری در جهت تحکیم و تحقق هدفهای سازمانی است.

### **احساسات از کجا سرچشمه می‌گیرد؟**

همیشه این سوال برای انسان مطرح بوده است که سرچشمه و رفتار آدمی در بدن انسان کجاست؟ داروینیسیم پاسخ این سوال را با یافتن نقاط مختلف برای هر رفتار بر روی مغز انسان کشف و بیان کردند.

فعل و انفعالات شیمیایی بدن انسان بر احساسات و متقابلاً احساسات نیز بر فعل و انفعالات شیمیایی بدن انسان مؤثر است و بخش عکس‌العملهای فیزیکی احساسات را تشکیل می‌دهد؛ ولی عکس‌العملهای احساسی (خود احساسات) ناشی از مولکولهای حسی است.

احساسات و رفتارهای مختلف نتیجه ساختارهای مختلف مغز است که با تعیم و تربیت این ساختارها می‌تواند تغییر یابد.

### **احساسات و قلب**

قلب، مهمترین و مقتدرترین منبع تغییر احساسات در بدن است. وحدت قلبی (ارزشها) از طریق آهنگ ضربان قلب (درجه حساسیت نسبت به ارزشها) که موجب بروز احساسات در همه می‌شود به وجود می‌آید.

### **احساسات و معنای کار**

احساساتی که در محیط کار بروز می‌کند یا برداشت می‌شود و منطقی که انتظار می‌رود در محیط کار اعمال شود، به فرهنگها و خرده فرهنگها بستگی دارد. از نظر علمی، افکار و احساسات آینه تمام‌نمای ارزشها و اعتقادات و فرهنگ و زبانی است که فرد به آن تعلق دارد. یکی از راههای تغییر احساسات افراد، تغییر محیط و تغییر شغل آنهاست.

### **احساسات و تربیات سازمانی**

این که رفتار ما با رفتار احساسی مورد انتظار سازمان تطبیق می‌کند یا خیر، به احساس ما درباره عدم تطبیق این رفتار بستگی دارد. چرا که خطر تأیید نشدن بوسیله دیگران بسیار دردناک است و بوطر حتم احساسات مرتبط اجتماعی نظیر تحت تأثیر قرار گرفتن، خجالت کشیدن و احساس تقصیر کردن مرکز توجه بسیاری از کارکنان سازمانی است. این عوامل موجب خودشکوفایی انگیزش و خودکنترلی در سازمان است و بدون آنها سازمان نمی‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد..

کنترل اجتماعی احساسات بخصوص از نظر اخلاقی بسیار حائز اهمیت است. اگر ما نتوانیم نشان دهیم که احساسات داریم، چه با احساس تقصیر، چه با احساس عشق و چه با احساس خجالت، اصول اخلاقی در سازمان فرو خواهد پاشید.

## ب) انگیزش

انگیزش در لغت به معنای آنچه شخص را به حرکت وا می‌دارد نظیر ترس، قدرت یا عشق است. از نظر روانشناسی، فاصله بین گزینه و انگیزش عبارت از تفاوت بین عکس‌العمل ناآگاهانه بدنی و عکس‌العمل قابل کنترل رفتار در مردم است. انگیزش بیانگر گوشه‌هایی از رفتارهای آموخته شده است و نه غریزی. بر خلاف احساسات که پدیده‌ای انفعالی و اتفاقی غیر ارادی است، انگیزش انتخابی آگاهانه است.

نیاز به احترام مهمترین منبع انگیزش است و در مقابل، آنچه باعث کشتن انگیزه در کارکنان می‌شود روابط رسمی است.

## نگرش‌های اولیه به انگیزش

دو نگرش عمده اولیه عبارتند از:

۱. مدیریت علمی تیلور: اصول مدیریت علمی عبارتند از مشخص کردن بهترین روش انجام هر کار و پیروی دقیق کارگران از این روش کار و مرتبط کردن میزان دستمزد و پاداش به حجم تولید در روز. این اصول در نهایت هم به نفع کارگران و هم به نفع مالکان بود.
۲. نهضت روابط انسانی و چستر بارنارد: او برای ایجاد انگیزه در کارکنان پیشنهاد یک حالت تعادلی را می‌کند: «رضایت کامل و خالص که در آن کارگران از کار مضایقه نکنند و سازمان را از خود بدانند بطوری که مزایای کار در سازمان بیش از عدم مزایای آن باشد». وی نگاه رابطه مدارانه‌ای بر اساس مکتب روابط انسانی به موضوع انگیزش و میزان حقوق و دستمزد و مزایای کار نظیر پاداش داشت که بعدها در تئوریهای انگیزش از آنها صحبت شد.

## تئوری‌های انگیزش

تئوریهای انگیزش را به دو دسته کلی زیر تقسیم می‌کنند:

۱. تئوریهای مبتنی بر نیاز (محتوایی): بر نیازهایی که موجب (محرک) رفتار می‌شوند، تأکید می‌کنند.
۲. تئوریهای مبتنی بر هدف: بر ابزارهایی که موجب تشویق یا پاداش رفتار مورد نظر در افراد می‌شوند، تأکید می‌کنند.

شکل زیر مروری بر تئوریهای بیان شده را نشان می‌دهد:

روشهای اولیه قبل از قرن بیستم (زور و تهدید کارگران)

تیلور و مدیریت علمی

نهضت روابط انسانی

#### تئوریهای انگیزش مبتنی بر هدف:

- مدل‌های انتظاری-وروم، پورتر و لولر
- تئوری برابری-آدامز
- تئوری هدف-لاک
- تئوری جذب-کلی

#### تئوریهای انگیزش مبتنی بر نیاز:

- سلسله مراتب نیازهای انسان-مازلو
- تئوری ERG-آلدرفر
- تئوری نیازهای اکتسابی-مک کلند
- تئوری دو مرحله‌ای (عوامل بهداشتی)-هرزبرگ

#### سایر تئوریا:

- تئوری X و Y-مک گرگور
- نظریه هافستد
- تئوری Z-اوچی
- تئوری اجتماعی-مککوبی

### الف) تئوریهای مبتنی بر نیاز

#### ۱- سلسله مراتب نیازهای انسان مازلو

۵ سطح نیازهای انسان در سلسله مراتب نیازهای مازلو عبارتند از:

- نیازهای حیاتی: دستمزد، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، خوراک، پوشاک، مسکن، ...
- نیازهای امنیتی: امنیت شغلی، امنیت اجتماعی، ...
- نیازهای اجتماعی: تعلق به گروه و تیم
- نیاز به احترام: شناخته شدن بوسیله مدیریت، قبول آرا و عقاید شخص توسط مدیر و سازمان. شامل احترام به خود نیز می‌شود
- نیاز به خودیابی (خودشکوفایی): یعنی نیازی که باعث شود فرد بتواند از استعدادهای خود بهره کافی ببرد و تأثیر مشخص و مستقیمی بر نحوه زندگی خود داشته باشد.

مازلو پیشنهاد می‌کند که نباید به سلسله مراتب نیازها بصورت خشک نگریت و تصور کرد این نیازها در همه افراد یکسان عمل می‌کنند، بلکه شامل این استثناها نیز می‌شود:

- یک نیاز زمانی که ارضا شد، دیگر برانگیزاننده نیست.
- یک نیاز، مادام که نیازهای قبلی (در سلسله مراتب نیازهای مازلو) ارضا نشده باشند، نمی‌تواند نقش برانگیزاننده داشته باشد.
- اگر نسبت به نیازی از نیازهای قبلی (پایینی) در سلسله مراتب نیازها احساس عدم رضایت و کفایت شود، مجدداً ارضای همان نیاز (نیاز پایینی) نقش برانگیزاننده خواهد داشت.
- یک تمایل درونی برای پیمودن همه مراتب سلسله مراتب نیازهای انسان در همه افراد وجود دارد.
- نیاز به خودیابی نظیر سایر نیازها نیست؛ رضایت و موفقیت‌هایی که از آن حاصل می‌شود تمام شدنی و از بین رفتنی نیست و با ارضای بیشتر نیاز، بر شدت آن افزوده می‌شود.

## ۲- تئوری زندگی، وابستگی و رشد آلدرفر (ERG)

آلدرفر مشابه مازلو سلسله مراتب سه مرحله‌ای برای نیازها را مطرح نمود:

- نیاز به زندگی: این نیاز به زمینه‌های زندگی و حیات و یا ادامه زندگی و امنیت شخص برمی‌گردد و مشابه نیازهای حیاتی مازلو است.
- نیاز به وابستگی: این نیاز از نظر آلدرفر یک نیاز زندگی بخش است که نیاز به تعلق گروهی و زندگی در محیط سازمانی را در بر می‌گیرد.
- نیاز به رشد: نیاز به رشد در حقیقت بخشهای نیاز به احترام و خودیابی مازلو است.

آلدرفر معتقد است که همزمان بیش از یک نیاز می‌تواند به عنوان عامل برانگیزاننده فعال شود. همچنین ممکن است نیاز فرد مجدداً به مراتب اولیه نیازها رجوع کند.

بر خلاف تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو که بطور خاص برای کار در سازمان طراحی نشده بود، آلدرفر تأکید بیشتری بر وابستگی گروهی و نحوه کاربرد آن در سازمان بخصوص برای مدیران داشت. این تئوری از تئوری مازلو قوی‌تر است. آلدرفر تأکید می‌کند که مدیران باید به هر سه نیاز با هم توجه داشته باشند و چنانچه در یک مورد موفق نشدند، نسبت به ارضای دو مورد دیگر حداکثر تلاش خود را به عمل آورند.

## ۳- تئوری نیازهای اکتسابی مکند

این تئوری یک سلسله از نیازها را به عنوان اساس انگیزش فرض می‌کند که عبارتند از:

• نیاز به موفقیت (nAch)

• نیاز به عضویت (nAff)

• نیاز به قدرت (nPow)

مکلند معتقد است که همه انسانها در همه حال و در هر زمانی دارای این نیازها هستند؛ ولی در هر زمان فقط یکی از این سه نیاز بنا به موقعیت بر دیگران تسلط می‌یابد.

ترجیحات شغلی بر اساس تئوری نیازهای مکلند

مثال	ترجیحات شغلی	نیازهای فردی
کارکنان فروش با تلاش زیاد و کسب موفقیت برای دریافت پاداش انفرادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسئولیت فردی</li> <li>- پرتلاش ولی با هدف قابل دسترسی</li> <li>- ارزشیابی از عملیات</li> </ul>	نیاز به موفقیت (nAch) بالا
عضو گروه کاری خدمات فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقعیت ایجاد روابط شخصی برای ارتباط با دیگران</li> </ul>	نیاز به عضویت (nAff) بالا
مقامهای رسمی و سرپرستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کنترل و نظارت بر دیگران</li> <li>- توجه</li> <li>- تشخیص</li> </ul>	نیاز به قدرت (nPow) بالا

#### ۴- تئوری عوامل بهداشتی هرزبرگ

تئوری هرزبرگ رابطه بین انگیزش و رضایت شغلی را نشان می‌دهد. این نظریه بر خلاف نظریات قبلی، سلسله مراتب ندارد. به زعم وی، دو دسته عوامل در سازمان وجود دارند:

- عوامل بهداشتی: عواملی هستند که نبود آنها موجب نارضایتی کارکنان از سازمان می‌شود، ولی بودن آنها موجب انگیزش کارکنان نمی‌شود. مانند حقوق، شرایط کاری، امنیت شغلی، اندازه و کیفیت سرپرستی، سیاستهای سازمانی و روشهای اجرایی، روابط انسانی در محیط کار
- عوامل انگیزشی: عواملی هستند که موجب تشویق و ایجاد روحیه در کارکنان می‌شود. بودن آنها باعث ایجاد انگیزه می‌شود، ولی نبودشان باعث نارضایتی نمی‌شود. این عوامل در درجه اول با محتوای شغل در ارتباطند مانند تخصص، احساس موفقیت، مسئولیت‌پذیری، طبیعت کار، رشد و پیشرفت.

انتقاداتی بر این نظریه وارد شده است:

- تئوری هرزبرگ به نحوی طراحی نشده که بتوان از تعبیر و تفسیرهای گوناگون آن جلوگیری نمود.

- این تئوری تفاوت‌های فردی را بیان نمی‌کند.

- این تئوری محدود به کارکنان یدی و غیر ماهر است.

مقایسه تئوریهای مبتنی بر نیاز

هرزبرگ	مکلند	آلدرفر	مازلو
عوامل برانگیزاننده	نیاز به کسب موفقیت	نیاز به رشد	نیاز به خودیابی
	نیاز به قدرت	نیاز به وابستگی	نیاز به احترام
	نیاز به وابستگی	نیاز به زندگی	نیازهای اجتماعی
عوامل بهداشتی	؟		نیازهای امنیتی
			نیازهای حیاتی

نکته: نتایج تحقیقات بلاک برن و مان نشان می‌دهد که افراد با مهارتهای کم و شغلهای پایین به نحو وسیعی روی روش کار تأکید می‌کنند و نه تنها روی عوامل اقتصادی و مزایای مادی کار. بر عکس کارکنان با مهارتهای بالا اغلب روی درآمد اقتصادی و مزایای کار تأکید می‌کنند تا روشهای انجام دادن کار.

## (ب) تئوریهای مبتنی بر هدف

### ۱- مدل انتظار وروم

اساس این مدل این است: اگر فرد باور داشته باشد که رفتار با یک روش خاص موجب پاداش با ارزشی که فرد در انتظار آن است خواهد شد، تلاش خواهد کرد که رفتار مورد انتظاری از خود نشان دهد. به این حالت، تئوری مسیر-هدف نیز می‌گویند؛ چرا که با مشخص کردن مسیر رفتار و پیمودن آن، هدف مورد انتظار نیز حاصل می‌شود.

اشکال مدل وروم این است که پاداش به تنهایی و با مبلغ معین و زمان مشخص، نه تنها موجب لطمه زدن به انگیزه-های درونی فرد می‌شود، بلکه او را وابسته به دیگران و عوامل خارجی نیز خواهد کرد. پاداش در این مدل زمانی مؤثر است و به انگیزه‌های درونی فرد لطمه نمی‌زند که

(۱) مبلغ و زمان پاداش غیر قابل انتظار و پیش‌بینی باشد.

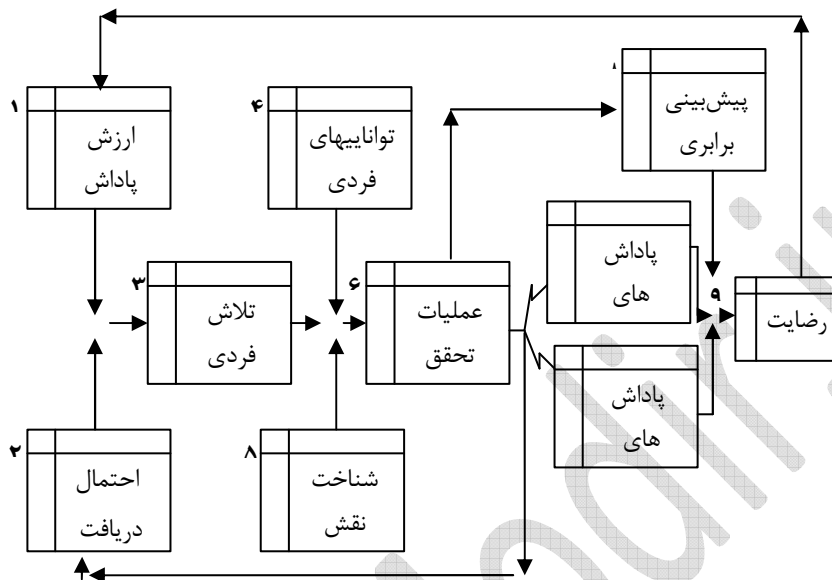
(۲) میزان آن زیاد و بیش از حد تصور نباشد.

(۳) حالت کنترل‌نا داشته باشد، بلکه احساس رقابت را در کارکنان تقویت کند.

### ۲- مدل انتظار پورتر و لولر



پورتر و لولر در سال ۱۹۶۸ تلاش کردند مدلی را توسعه دهند که ارتباط بین انگیزش و عملیات را برقرار کند. نکته مهم در این تئوری، تقویت رابطه بین تلاش و عملیات و پاداش است که مدیران باید در جستجوی راهی برای تقویت آن باشند، به نحوی که پاداشها نیز مرتبط با برداشتها و ارزشهای مورد نظر هر یک از کارکنان باشد و نه یکسان.



### ۳- تئوری برابری آدامز

تئوری برابری آدامز مبتنی بر تئوری مبادلات اجتماعی است. طبق این تئوری برابری زمانی حاصل می‌شود که پیش-بینی‌های فرد در رابطه با فرد و پاداشهای دریافتی با هدفهای تعیین شده توسط سازمان (مزد و مزایای تصویب شده) تطبیق کند. نابرابری زمانی بروز می‌کند که انتظارات یکی از طرفین از نظر مزد و پاداش مورد نظر برآورده نشود. نکته جالب در این خصوص این است که فرد تنها زمانی که طرف مقایسه او مزد بیشتری دریافت کرده است، احساس نابرابری می‌کند.

بیشتر تحقیقات پیرامون تئوری برابری، روی کاربرد آن در پرداخت مزد و پاداش تأکید می‌کنند.

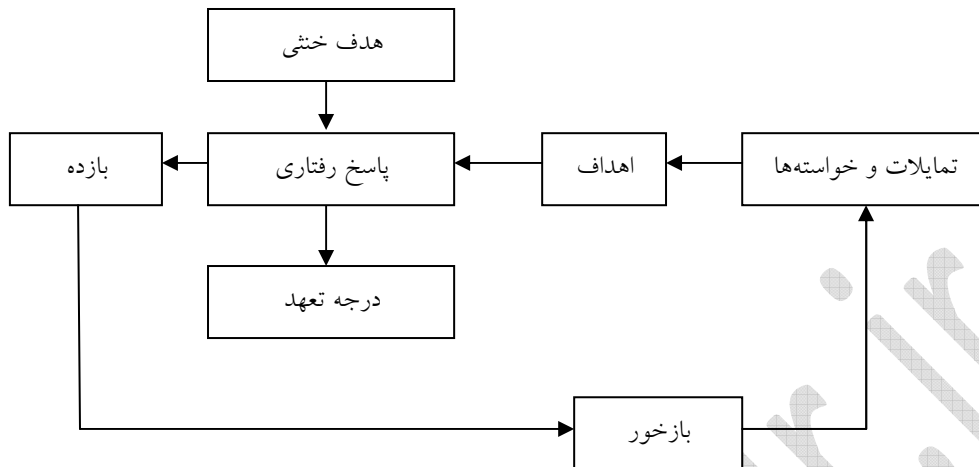
### ۴- تئوری هدف لاک

لاک در سال ۱۹۶۸ پیشنهاد کرد که تمایلات مردم نقش بسیار زیادی در شکل دادن به نحوه رفتار آنها دارد. از این تمایلات می‌توان به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه در رفتار استفاده کرد.

در این مدل مواردی وجود دارند که چنانچه در تعیین هدف و اطلاعات گردآوری شده مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند تأثیر زیادی بر بازده سازمان داشته باشند. این موارد عبارتند از:

- هر چه هدف دقیقتر باشد، احتمال تحقق آن بیشتر می‌شود.

- تاریخ اتمام عملیات دقیقاً مشخص شده باشد.
- احتمال تحقق هدفهایی که رسیدن به آنها دشوار است، بیش از هدفهایی است که رسیدن به آنها ساده است.



تئوری هدف

## ۵- تئوری جذب کلی

این تئوری معتقد است که انگیزش عبارت است از پاسخ فرد به شناختی که خود از رفتارش دارد. افراد از طریق شناخت خود، پاسخگویی یا عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی و تغییرات داخلی سازمان را ارزیابی و در مورد آن قضاوت می‌کنند. بر اساس این قضاوت فرد تصمیم می‌گیرد که از درون یا بیرون برانگیخته شود. نتیجه این تصمیم بر شکل انگیزه‌ای که فرد می‌خواهد در کار از آن استفاده کند اثر می‌گذارد.

بر اساس مطالعات دسی، آثار برانگیختگی درونی فرد بیانگر پیروی از یک سیستم بیرونی است. *واریزما* نیز در تحقیقات خود چنین نتیجه‌گیری کرد که رابطه بین برانگیختگی درونی و برانگیختگی بیرونی پیچیده بوده و در مواقع خاص خلاف یکدیگر حرکت می‌کنند.

## ج) دیدگاههای دیگر در مورد انگیزش

### ۱- تئوری X و Y مک گرگور

اعتقاد مک گرگور بر این بود که مدیران بر اساس باورها و اعتقاداتی که (X یا Y) درباره کارکنان دارند، رفتار و به همین نحو نسبت به انگیزش آنان اقدام می‌کنند.

### ۲- هافستد و اثر تغییرات فرهنگی بر انگیزش

هافستد در سال ۱۹۸۰ به بررسی آثار تغییرات و تفاوت فرهنگها بر روی انگیزش کارکنان پرداخت. وی در تحقیق خود از چارچوب زیر برای مطالعه و بیان اختلاف فرهنگها در میان چهار کشور جهان استفاده کرد:

اختلاف قدرت: بدین معنا که یک جامعه تا چه اندازه اجازه می‌دهد تا قدرت به نحو نابرابری در یک سازمان توزیع شود؟ بعبارت بهتر چه میزان آمادگی از نظر فرهنگی برای پذیرش سلسله مراتب سازمانی دارد؟

اجتناب از عدم اطمینان: عبارت است از درجه اطمینان و ناباوری که مردم یک جامعه نسبت به خود احساس می‌کنند (عدم اعتماد بنفس) و در صدد کاهش آن به کمترین حد ممکن هستند.

فردگرایی و جمع‌گرایی: یعنی اینکه آیا در جامعه مورد نظر هر کس فقط مسئول خودش است یا بر اساس یک سیاست صحیح و نظم اجتماعی همه در مقابل هم احساس مسئولیت می‌کنند.

مردگرایی (مرد سالاری): منعکس‌کننده درجه تسلط مردها بر ارزشها و منافع اجتماعی است.

هافستد این عقیده را نیز مطرح کرد که هر تئوری انگیزش، زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که در موقعیت و شرایط فرهنگی مخصوص به خود از آن استفاده شود.

### ۳- تئوری Z اوچی

اوچی نحوه اداره کارکنان توسط مدیران ژاپنی و امریکایی را بررسی کرد و متوجه برخی اختلافات فرهنگی بین این دو شیوه مدیریت شد. او گفت از میان خصوصیات این دو شیوه می‌توان چند نمونه را برای انگیزش کارکنان انتخاب کرد. مثلاً افزایش عمر استخدامی در سازمانهای امریکایی و البته نه به اندازه سازمانهای ژاپنی، می‌تواند به عنوان عامل انگیزش در سازمانهای امریکایی شناخته شود. تئوری Z در کل به خصوصیات مدیران ژاپنی نزدیکتر است.

خصوصیات سازمانهای امریکایی و ژاپنی

سازمانهای ژاپنی	سازمانهای امریکایی
- استخدام برای تمام عمر	- استخدام کوتاه مدت
- روش نظارت و کنترل بر عملیات بصورت کلی بیان شده	- روش نظارت و کنترل بر عملیات بصورت جزئی بیان شده
- یکپارچه‌سازی مهم	- جداسازی مهم
- تصمیم‌گیری گروهی	- تصمیم‌گیری فردی
- مسئولیت جمعی	- مسئولیت فردی
- ترفیع کند و بطئی	- ترفیع سریع
- هر نفر دارای چند تخصص	- کارهای تخصصی

### ۴- تئوری اجتماعی مککوبی

مککوبی معتقد است که با توجه به رشد و توسعه تکنولوژی جدید و تغییر شرایط اجتماعی و فرهنگی در محیطهای سازمانی، آثار این تغییرات موجب بی ارزش ساختن دستاوردهای تئوریهای سنتی درباره انگیزش شده است.

بنابراین لازم است برای عصر حاضر یک تئوری انگیزش که بر اساس فرضیات انسان مثله شده مازلو نباشد، ارائه گردد. این تئوری جدید باید عواملی مثل اعتماد، توجه و معنابخشی به زندگی و خودآگاهی و احترام به انسان را میزان انگیزش انسان قرار دهد.

### انگیزش از دیدگاه سازمان و مدیریت

مدیران با مشکلات بسیاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان روبرو هستند. اجرای عدالت سازمانی، بعلاوه پیدا کردن راهحلی که از طریق تطبیق انگیزه‌های شخصی و گروهی وسیله‌ای را فراهم سازد تا روشهای انگیزش جمعی بطور شخصی نیز برانگیزاننده باشند، دشوارترین کار مدیران برای رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان است.

## بخش سوم: گروه و نقش آن در سازمان

### فصل هفتم: ارتباطات و تصمیم‌گیری گروهی

ارتباطات عبارت است از مبادله اطلاعات و کاری که بر روی آن برای انتقال آن به دیگران صورت می‌گیرد.

#### ۱- ارتباطات به معنای انتقال اطلاعات

جمله تعجبی: «اما من به شما گفتم چه می‌خواهم» بیانگر این امر است که اگر پیامی برای شخصی فرستاده شده است او باید حتماً آن را به همان نحو مورد نظر فرستنده پیام دریافت کرده باشد. نگاه نظری به این پیام بیانگر این امر است که یک ارتباط از اجزاء زیر تشکیل شده است:

- فرستنده پیام
- پیام
- فضای ارتباطی
- دریافت کننده پیام
- اثر پیام

از این دیدگاه ارتباطات به منظور انتقال اطلاعات است، نه اینکه فرد صرفاً حرفی زده باشد.

#### ۲- ارتباطات به معنای مبادله اطلاعات

بازخور، پاسخ یک پیام است. زمانی که ارتباط برقرار می‌شود ممکن است کسی پاسخ بدهد. شاید با یک اخم یا لبخند و شاید هم با گفتن چند کلمه درباره پیام. بازخور ممکن است عمدی یا غیر عمدی باشد. پاسخ نیز می‌تواند لفظی یا غیر لفظی باشد.

وجود بازخور به تنهایی دلیل ارتباط مؤثر نیست. برای ارتباط مؤثر باید به سه هدف اساسی زیر رسید:

- فهم و درک صحیح پیام
- پیام مؤثر واقع شود
- پیام اخلاقی و قانونمند باشد

### ۳- ارتباطات به معنای مذاکره و مبادله

اغلب دانشمندان به ارتباطات به عنوان روش فعال مذاکراتی به نحوی که همزمان پیام ارسال و پاسخ آن هم دریافت می‌شود، نگاه می‌کنند. برای مثال وقتی کسی حرفی می‌زند، پاسخ آن نیز بطور لفظی یا غیر لفظی از طرز نگاه و حالات صورت قابل تشخیص است. طبیعت ارتباطات از طریق مذاکره (حضور) می‌گوید: «کسی نمی‌تواند ارتباط برقرار نکند!»

نگاه به ارتباطات به عنوان یک روش همزمان و مذاکره‌ای، بخصوص از نظر ارتباطات درون گروهی بسیار مهم است.

### ارتباط گروهی چیست؟

ارتباط گروهی عبارت است از مذاکره و مبادله پیام میان گروهی از مردم که هدف یا مقصد مشترک و احساس تعلق به گروه دارند و سعی می‌کنند در یکدیگر تغییر ایجاد کنند.

منظور از مردم گروهی دست کم سه نفر است. هر چه تعداد اعضای گروه افزایش یابد، احتمال غیر فعال و بی تفاوت شدن نسبت به گروه افزایش خواهد یافت.

### اهمیت گروه

دلایل اهمیت گروه و داشتن ارتباط مؤثر در آن عبارت است از:

- اغلب ساعات کاری کارکنان و مدیران در گروه می‌گذرد.
- ضرورت آشنایی با نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل توسط گروه
- کاهش اضطراب و عدم اطمینان به کار کردن با دیگران
- فهم بهتر ارتباطی
- کمک مؤثر به گروهها از طریق مشارکت

### مزایای عضویت در گروه

- گروه از منابع اطلاعاتی بیشتری نسبت به آنچه فرد در اختیار دارد، برخوردار است.
  - گروه قادر است تعداد بیشتری از روشهای حل مسائل را پیشنهاد کند.
  - کار در گروه موجب یادگیری سریعتر و پیشرفت در طرح ایده‌های جامع خواهد شد.
  - رضایت شغلی اعضای گروه به دلیل مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی افزایش می‌یابد.
  - اعضای گروه به موازات فعالیت گروهی، آشنایی بیشتری با یکدیگر پیدا می‌کنند.
- البته باید توجه داشت اینکه فعالیت گروهی و مذاکرات و مبادلات بین اعضای گروه، مفید یا زیانبخش است به نحوه برخورد فرد با بازخوری بستگی دارد که از گروه دریافت می‌کند.

### عدم مزایای عضویت در گروه

این عقیده که کمیته‌ها، گروههای تشکیل شده از افراد ناآگاهند که به طور غیر ارادی برای انجام دادن کارهای غیر ضروری دور هم جمع شده‌اند، در برخی موارد صادق و همین امر موجب عدم مزایایی برای عضویت در گروه است. از جمله:

- برخی از اعضای گروه ممکن است اعضای دیگر را تحت فشار قرار دهند که عقیده اکثریت را تأیید کنند (گروه‌اندیشی<sup>۲</sup>).
- سلطه یک عضو گروه بر موضوع مورد بحث
- تکیه بیش از حد روی دیگران برای انجام دادن کار
- کار کردن با دیگران در گروه نیاز به زمان بیشتری نسبت به کار کردن تنها دارد.

### انواع گروه

گروهها در حالت کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ گروههای مقدماتی (غیر رسمی) و گروههای ثانوی (رسمی).

#### الف) گروههای مقدماتی (غیر رسمی)

هدف اصلی این گروهها ارضای نیاز اساسی مارکت با دیگران (تعلق گروهی) است. خانواده، بهترین مثال برای گروه مقدماتی است. اهمیت گروههای مقدماتی برای گذراندن وقت و خوشگذرانی به دلیل ارضای نیاز اجتماعی بودن انسان است. شرط اصلی تعلق به یک گروه مقدماتی، رضایت از عضو بودن در آن گروه است.

<sup>۲</sup>قاعده ای که توسط /یروینگ جانیس روانشناس اجتماعی مطرح شد.

## (ب) گروههای ثانوی (رسمی)

فلسفه وجودی گروههای رسمی، انجام دادن وظیفه و تحقق هدف است. مهمترین دلیل پیوستن فرد به گروههای ثانوی، انجام وظیفه است. در جدول زیر انواع گروههای ثانوی یا رسمی به اختصار بیان شده است.

انواع گروههای رسمی (ثانوی)

گروه	هدف (وظیفه)
گروه حل مسئله	پیدا کردن راههای افزایش درآمد سازمان
گروه تصمیم گیری	انتخاب یک موقعیت از میان چند موقعیت ممکن و موجود
گروه مطالعه	مطالعه و بررسی، جمع آوری اطلاعات و آشنایی با افکار و ایده‌های جدید
گروه درمانی (گروه آموزشی)	فراهم آوردن راههای حل مشکلات و مسائل شخصی اعضای گروه و سازمان
کمیته	انجام وظایف مختلف نظیر حل مسائل سازمانی، جمع آوری اطلاعات، تصمیم گیری...

## همکاری در گروه و تیم

به زبان آوردن کلمات شخصی نظیر «من» در گروه، مانع جدی در راه همکاری با دیگران است. فرهنگ فردگرایی به تشخص فردی اهمیت بیشتری از تشخص گروهی می‌دهد. همچنین فردگرایی یک کشش قوی به سمت ارضای خودیابی به معنای آنچه می‌توان به نام یک انسان بود، دارد.

اعضای یک گروه با گرایشهای فردگرایی معتقدند تشکیل گروه موجب اتلاف وقت و صرف انرژی بیهوده است؛ البته در پاسخ به این گونه افراد باید گفت رقابتهای فردی در داخل گروه است که اجازه پیشرفت کار گروه را نمی‌دهد.

یکی از راههای مقابله با روحیه فردگرایی در گروههای کاری، تعیین یک هدف فراگیر گروهی است که مورد حمایت کلیه اعضای گروه باشد.

## رقابت گروهی

برای یک رقابت سازنده در فعالیتهای گروهی، سه شرط اساسی لازم است: انگیزش، دانش و مهارت. بنابراین:

رقابت = انگیزش + دانش + مهارت

مهارتهای ارتباطی و نمایش دانش و آگاهی در عمل، رمز موفقیت برای عضویت مؤثر در گروه است.

اجزاء و شرایط رقابت درون گروهی (رقابت سازنده)

اجزاء	شرح	مثال
انگیزش	یک حالت درونی برای تحقق هدف	تمایل به دریافت نمره ۲۰
دانش	اطلاعات، اصول، موضوعات و تئوریهایی که به شناخت و پیش-بینی رفتار کمک می‌کند.	فهمیدن تئوریهای حل مسائل گروهی
مهارت	رفتارهایی که به تحقق هدفهای مورد نظر کمک می‌کند.	مهارتهای گوش دادن، تجزیه و تحلیل مسائل

## فصل هشتم: شکل‌گیری و ساختار گروه

برای تحقق هدفهای گروهی لازم است یک توافق عمومی بر اجزاء فرهنگ گروه وجود داشته باشد. اجزاء فرهنگ گروهی بطور مستقیم به ارزش برابری و ارزش مقام و ارزش نمایندگی و ارزشهای خاص هر گروه و بطور غیر مستقیم به تفاوت ارزشها و عادات و هدفهای گروهی که ساختار فکر را تشکیل می‌دهند، بستگی دارد.

### چرا مردم به گروهها می‌پیوندند؟

پاسخ به این سوال، به عوامل و معیارهای مختلفی بستگی دارد. برخی از این معیارها عبارتند از:

- نیازهای درون شخصی
- هدفهای شخصی
- هدفهای گروهی
- جاذبه‌های درون شخصی
- جاذبه‌های گروهی

### الف) نیازهای درون شخصی

در خصوص نیازهای درون شخصی ابراهام مازلو، مجموعه نیازهای روانی یعنی نیاز به تعلق، نیاز به احترام و نیاز به خودیابی، ممکن است بر عضویت مردم در گروههای مختلف تأثیر بگذارد. نیاز به خودیابی متفاوت از سایر نیازها در سلسله مراتب نیازهای مازلو است. چهار نیاز سطح قبلی (زیستی، امنیتی، تعلق، احترام) به دلیل اینکه انسانها با اتکا به منابع دیگر آنها را بدست می‌آورند، نیازهای غیر مؤثر و لی نیاز به خودیابی را یک نیاز بودن و مؤثر می‌نامند.

### تئوری شوتز

ویلیام شوتز معتقد است سه نیاز اساسی موجب جذب مردم به گروهها می‌شوند که عبارتند از: (۱) نیاز به عضویت، (۲) نیاز به کنترل و (۳) نیاز به دوستی و محبت.



۱- **نیاز به عضویت:** درست مانند آنچه مازلو در نیاز به تعلق گروهی بیان کرد، شوتر نیز عقیده دارد مردم برای ارضای نیاز عضو شدن، به گروهها می پیوندند. مردم نیاز دارند به عنوان انسان منحصر بفرد شناخته شوند و احساس کنند به همین نحو نیز فهمیده شده‌اند. آنها سعی به شناختن و فهمیدن کسی می کنند که بدانند وی ارزش شناخته شدن و فهمیدن را بطور مستقل برای آنها دارد. بدین ترتیب نیاز عضو شدن یا تعلق گروهی شوتر، با نیاز به احترام مازلو احترام می یابد.

۲- **نیاز به کنترل:** نیاز به کنترل به لحاظ نیاز به مقام و قدرت است. انسان نیاز دارد مقداری کنترل روی خود و سایرین داشته باشد.

۳- **نیاز به دوستی و محبت:** این نیاز مردم را به ابراز احساسات گرم و نزدیک به یکدیگر می شود.

### **(ب) اهداف فردی**

اهداف فردی اثر مشخصی بر انتخاب مردم برای عضویت‌های گروهی دارد. در حقیقت هدفهای فردی، ابزاری برای تشخیص نوع گروهی است که شخص باید به آن بپیوندد. مثلاً اگر فردی از پرورش گل لذت می برد، برای افزایش مهارتهای خود در این زمینه باید به انجمن باغبانی بپیوندد.

### **(ج) اهداف گروهی**

اهداف گروهی اهداف قابل تشخیصی هستند که بر اهداف فردی اعضای گروه غلبه می کنند. سازمانهای خیرخواهانه نظیر بنیادهای نیکوکاری و خدماتی در خدمت هدفهای عمومی اند. برای مثال انجمن پزشکان بدون مرز به لحاظ مشارکت در درمان مجروحان جنگها در سراسر جهان، به نحو گسترده‌ای در عالم شهرت دارد.

نکته اساسی، توجه متقابل به اهداف فردی و گروهی است. فرهنگ، عامل مهمی است که در ایجاد تعادل بین نیازها و اهداف فردی و نیازها و اهداف گروهی نقش بارزی ایفا می کند.

در هر شرایطی تعامل بین نیازهای فردی و گروهی یکی از چهار حالت زیر را بوجود می آورد:

۱. نیازهای فردی و گروهی آنچنان متنوع باشد که بدون ایجاد هیچ آثار مثبتی از جانب فرد در داخل گروه یا از جانب گروه به عنوان یک کل با یکدیگر تداخل پیدا کند.

۲. تعامل گروهی زمانی نتیجه دهد که گروه به عنوان یک کل در صدد تحقق هدف گروهی بدون توجه به نیازها و اهداف فردی باشد.

۳. نیازهای فردی ممکن است توسط یک یا چند نفر از اعضای گروه، به قیمت تخریب گروه مورد توجه قرار گیرد.

۴. نیازهای فردی و گروهی آنچنان در هم آمیزند که نیازهایی که توسط گروه به عنوان یک کل برآورده می-شود، همان نیازهایی باشند که اعضا آرزوی تحقق آنها را داشتند.

### د) جاذبه‌های درون شخصی

اغلب اوقات مردم به یک گروه صرفاً بخاطر اعضایی که آن گروه را تشکیل می‌دهند، جذب می‌شوند. چهار عامل شخص که جاذبه‌های درون شخصی را تحت تأثیر قرار می‌دهد عبارتند از شباهت؛ خوشامد، نزدیکی، تماس، مراد؛ جاذبه‌های جسمی.

شباهت: انسان در دوست‌یابی عموماً دنبال افرادی است که شباهت رفتاری و ظاهری با آنها داشته باشند.

خوشامد: مردم ممکن است جذب کسانی شوند که صفاتی دارند که آنها از آن بی بهره‌اند، ولی بدلیل علاقه و خوشامدی که نسبت به آن صفت دارند، از دوستی با آن فرد در گروه استقبال می‌کنند.

نزدیکی، تماس، مراد: انسان تمایل دارد بیشتر جذب کسانی شود که با وی تماس نزدیکتری دارند، با او زندگی و کار می‌کنند و اغلب با آنها صحبت می‌کند.

جاذبه‌های فیزیکی: دست کم در مراحل اولیه، جاذبه‌های درونی، جاذبه‌های فیزیکی و جسمی مردم را تغییر می‌دهد. اگر شخصی ظاهراً زیباست، دیگران به برقراری رابطه دوستی با وی تمایل دارند؛ هر چند شواهد نشان می‌دهد این عامل به مرور زمان اهمیت خود را از دست می‌دهد.

### ه) جاذبه‌های گروهی

در حالی که ممکن است افراد به یک گروه به لحاظ اعضایی که آن را تشکیل می‌دهند جذب شوند، این احتمال نیز وجود دارد که جذب خود گروه شوند. چنین جاذبه‌ای معمولاً روی فعالیت‌های گروهی (اشخاصی که علائق و فعالیت‌های مشابه دارند) یا اهداف گروهی (جذب هدفی که برای گروه انتخاب شده، شوند) یا روی علاقه به عضویت در گروه (صرفاً دوست دارد عضو از گروه باشد) تأکید دارد.

### فرهنگ گروهی

هومنز در سال ۱۹۵۰ اظهار کرد که هر گروه یا سیستم اجتماعی از سه جزء تشکیل شده است:

۱. اجزاء فرهنگی: عبارت است از عرف و ارزشها و اهداف گروهی.
۲. اجزاء فیزیکی: شامل محل جغرافیایی و محل دقیق فعالیت گروهی و مشخصات ظاهری مکان گروه.
۳. اجزاء تکنولوژیک: امکانات و تسهیلات موجود در محل فعالیت گروه برای پیشرفت برنامه‌های گروه.

### توسعه گروه

وجود یک گروه هیچ تضمینی برای اثربخشی یا معناداری آن نیست. برای توسعه و اثربخشی گروه، شرایطی لازم است. باس و رایتربند برای تحقق هدف توسعه گروه یک مدل چهار مرحله‌ای پیشنهاد می‌کنند. این مراحل عبارتند از:

۱. قدم اول توسعه گروه، اعتماد و عضویت است

۲. آغاز ارتباطات و تصمیم‌گیری

۳. پیشرفت عملیات

۴. کنترل و اصلاح ادامه‌دار

مدل توسعه گروه باس و رایتربند شباهت‌های چندی با مدل توسعه چهار مرحله‌ای مشهور تاکنن دارد. تاکنن و جانسن در سال ۱۹۷۷ یک مرحله دیگر به این مدل اضافه کردند و مدل توسعه پنج مرحله‌ای تاکنن و جانسن مکمل مدل رایتربند و باس شد. مراحل این مدل عبارتند از:

مرحله اول: شکل‌گیری - این مرحله موجب شروع ترتیب و تأخر اعضای گروه و نقش‌پذیری آنها در نقش‌پذیری و سرانجام شکل‌گیری شکل‌گیری سلسله مراتب گروه نیز هست.

مرحله دوم: خروش - به موازات تشکیل ساختار رسمی گروه، اختلاف نظرها نیز آغاز می‌شود.

مرحله سوم: ارزش‌گذاری - در این مرحله گروه به ایجاد و تأسیس قواعد و مقرراتی برای اداره خود در داخل گروه اقدام می‌کند.

مرحله چهارم: عملیات - در این مرحله گروه قادر است نه تنها به نحو مؤثر به انجام عملیات بپردازد، بلکه روابط و فعالیتهای خود را نیز توسعه دهد.

مرحله پنجم: جابجایی - این مرحله شامل ترک گروه توسط اعضا یا عدم موفقیت گروه در رسیدن به راه‌حلهای نهایی برای تحقق اهداف خود می‌شود. معمولاً یک بازنگری و توجیه دوباره سیاستهای گروه نیز در این مرحله انجام می‌شود.

## ساختار گروه

در گروههای رسمی ساختار بوسیله موقعیت تعیین می‌گردد و در گروههای غیر رسمی بصورت خود انتخابی است. عوامل مختلفی بر ساختار گروهی مؤثرند. هاسزینسکی و بوخانن تعدادی از این عوامل را بصورت زیر بیان کرده‌اند:

۱. مقام و موقعیت

۲. قدرت

۳. ارتباط

۴. نقش

۵. رهبری

### شکل گیری و ساختار گروه از دیدگاه مدیریتی

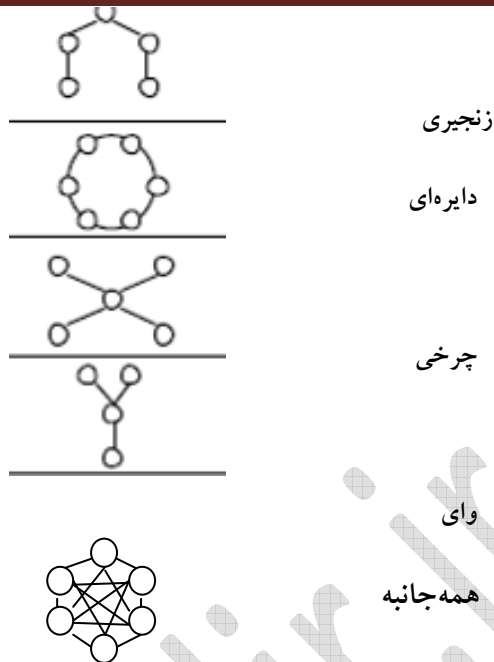
گروهها از جلوه خاصی برای مدیران برخوردارند. چند دلیل خاص برای این موضوع وجود دارد:

۱. مدیریت آمیخته با مدیریت گروههاست.
۲. مدیران باید عضو برخی از گروههایی که آنها را اداره می کنند، باشند.
۳. جهت مدیریت به سمت واگذاری اختیارات قانونی به زیردستان است.
۴. برای برخی از افراد جستجوی منافع شخصی و حرفه‌ای از طریق عضویت در گروه، یک امر عادیست.
۵. مدیریت یک فعالیت سیاسی است.
۶. یک گروه در داخل سازمان، بطور دائم در حال تغییر است و تلاش برای ایجاد ثبات در محیطی که گروهها دائم در حال تغییرند، ضروری است.
۷. مدیران خودشان را در تعدادی از گروهها به عنوان بخشی از کارشان پیدا می کنند.

می توان گفت گروه غیر رسمی ابزاری است که افراد از طریق آن در سطح شخصی در جستجوی مقصداری هویت اجتماعی در سازمانهایی هستند که اغلب تماسها و فعالیتهای آنها را مدیران دیکته می کنند. شاید مبارزه‌ای که رو در روی مدیران است این نیست که یک مدیر چگونگی شکل گیری گروههای رسمی و غیر رسمی را کنترل کند، بلکه چگونگی هدایت انرژی گروههای موجود به سمت و سوی هدفهای سازمان و استفاده و بهره‌وری از آن، موضوع مبارزه مدیر است.

### فصل نهم: پویایی و اثربخشی گروه

برای برقراری ارتباط با دیگران راههای مختلفی وجود دارد. شکل زیر انواع ارتباطات اصلی زنجیری، چرخشی، دایره‌ای، همه جاتبه و وای (Y) را نشان می دهد که کار تعدادی از محققان از جمله بیولز، لیویت و شاو است.



### انواع ارتباطات برای پویایی گروه

هر یک از این ارتباطات برای یک نوع از فعالیتهای گروهی مناسب است که بنا به موقعیت رهبری، گروه با توجه به توانایی اعضا برای شرکت در تصمیم‌گیری گروهی باید از آن استفاده کند.

مورنو یک طرح اجتماعی هندسی را به عنوان ابزار تشخیص ترجیحات مرادده‌ای بین اعضای گروه ترسیم کرده است. این طرح بر اساس احساسات مثبت و منفی اعضا نسبت به تک تک و بقیه اعضای گروه بطور جمعی بنیان شده است.

بیلز توسعه دهنده روش مراددهات تحلیل در توضیح فعالیتهای گروهی است. وی برای چگونگی توسعه مراددهات در حین تصمیم‌گیری گروهی، از گروههای کوچک نظیر کمیته‌ها استفاده کرد. بیلز برای این هدف دوازده فعالیت را در چهار بخش تقسیم نمود.

#### طبقه‌بندی مراددهات بیلز

الف) احساسات اجتماعی: عکس‌العملهای مثبت	ج) وظیفه: سوالات
۱- نمایش وفاداری، افزایش مقام و موقعیت دیگران	۷- تقاضا برای توجیه، اطلاعات
۲- از خودگذشتگی، لطیفه و احساس رضایت	۸- تقاضا برای عقیده، ارزشیابی و تشریح احساسات
۳- توافق، تمایل، فهم	۹- تقاضا برای پیشنهاد، هدایت و راههای ممکن برای عمل
ب) وظیفه: پاسخهای سعی شده	د) احساسات اجتماعی: عکس‌العملهای منفی
۴- پیشنهاد و هدایت و ایجاد استقلال برای دیگران	۱۰- عدم توافق، رسمیت و عدم کمک
۵- اظهار عقیده، ارزشیابی و تشریح احساسات	۱۱- عصبانیت، تقاضا برای کمک و خارج شدن از صحنه
۶- توجیه کردن، اطلاعات دادن	۱۲- دشمنی و اهل کاهش مقام دیگران و دفاع از خود

جدول بیلز نشان می دهد که بطور کلی دو زمینه مشخص و اصلی در فعالیت گروهی وجود دارد:

۱. فعالیت مبتنی بر وظیفه و راه‌حلی که برای آن در نظر گرفته می‌شود که به این پویایی، فعالیت مبتنی بر وظیفه گفته می‌شود.

۲. فضای گروه و احساسات عضو نسبت به فعالیت که به این پویایی، فعالیت مبتنی بر موقعیت گفته می‌شود.

بیلز در ادامه می‌افزاید یک معیار سیاسی نیز بر رفتار اعضا در داخل گروه حاکم است. یک گروه منظم و متعال این سه فعالیت را-مبتنی بر وظیفه، مبتنی بر موقعیت، سیاست- بطور همزمان و به نسبتی که برای تحقق هدف لازم است، داراست.

### پویایی‌های درون گروهی

گروهها قبل از آغاز عملیات باید خودشان را بشناسند و پیدا کنند و برای رویارویی با وظایف محوله آشنا شوند. از نظر فروید فعالیت گروهی یا پویایی گروه بر عشق و علاقه فرد که ناشی از رضایت عضویت در گروه است، قرار دارد. مسابقه و تلاش برای جانشینی رهبری که همیشه در بین اعضای گروه وجود دارد نیز از دیگر مواردی است که فروید به عنوان عامل انگیزشی در فعالیتهای گروهی از آن نام می‌برد. ارزش دیدگاههای فروید هر چه باشد، بیانگر یک واقعیت است و آن عبارت است از اینکه سرانجام یک قدرت احساسی در فعالیت گروهی و پویایی آن دخالت دارد. این احساسات عبارت است از خلق اراده قوی در اعضا برای تأیید و در حقیقت مقاومت برای یکدیگر و رهبری و اهداف گروه. فروید همچنین به وجود هر دو سطح رفتارهای آگاهانه و ناآگاهانه در فعالیتهای گروهی اشاره می‌کند.

بر اساس مدل بایون اغلب تجارب گروهی نتیجه درگیری میان سه زمینه زندگی گروهی است که عبارتند از ۱) افراد و نیازهای آنها، ۲) هوش گروهی (که به احساسات و فضای درون گروه باز می‌گردد) و ۳) فرهنگ گروهی (ساختار و رهبری گروه).

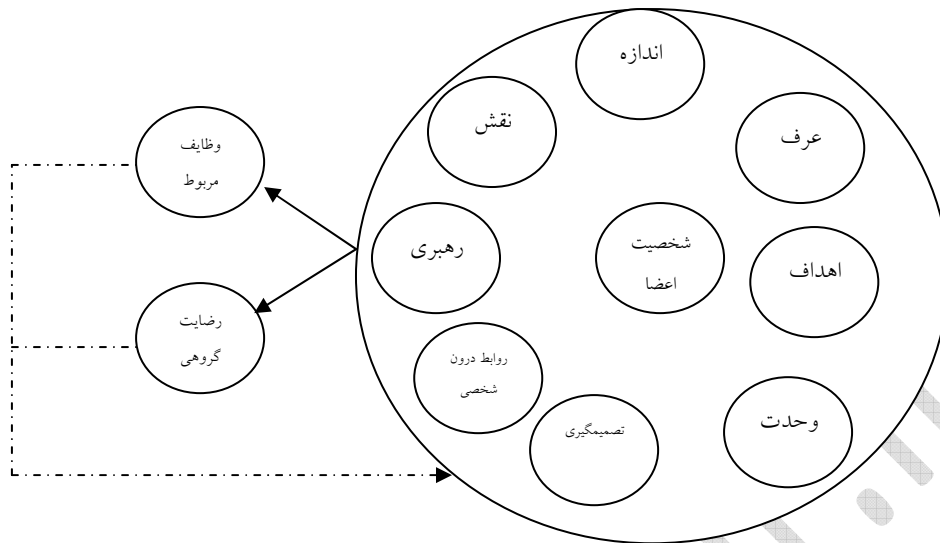
به عقیده بایون درگیری میان این سه زمینه منجر به گروه‌بندی دومی می‌شود که این گروه‌بندی دومی یا فرضیه اساسی گروهها یعنی گروه عملی، یکی از وظایفش تلاش برای حل تنش‌ها به نفع اعضای گروه است. نتایج این درگیری و فعالیتها نیز به شکلهای زیر می‌تواند باشد:

۱. پاسخهای تند و بی پایه: در این حالت اعضا متوجه حمله و عکس‌العمل نسبت به خطرهای شناخته شده می‌شوند.

۲. وابستگی: گروه با جمع شدن و حالت تدافعی گرفتن سعی می‌کند از خود دفاع کند.

۳. همراه کردن: شامل همراه شدن از یک طریق منطقی برای گفتگو با یکدیگر است. این مرحله در خدمت هدف فراهم آوردن جانشین برای رهبری است و چیزی است شبیه تغییر تلویحی رهبری.

تاکمن و جنسون در توضیح مراحل توسعه و پویایی گروه چارچوبی برای فهمیدن روش شکل‌گیری و توضیح هدف گروه فراهم کرده‌اند. در شکل زیر تعدادی از عواملی که با رفتارهای درون گروهی ارتباط دارد نشان داده شده است.



**نقشها** - مارگریسون و مک کان بر اساس مدل خود که بنام چرخ مدیریت تیمی شهرت یافته است، بیان می‌کنند که مردم ترجیحات کاری دارند که به نقشی که آنها در یک گروه یا تیم ایفا می‌کنند باز می‌گردد، و نه به وظایف و اهداف گروه.

مدل هافمن نیز نقشهای اعضای گروه را در سه طبقه دسته‌بندی می‌کند: (۱) نقشهای مبتنی بر وظیفه (موجب دستیابی به اهداف گروه می‌شود) (۲) نقشهای ارتباطی (به هماهنگی تیم کمک می‌کند)، (۳) نقشهای فردی (بر نیازهای فردی در داخل گروه تأکید دارد).

**وحدت** - وحدت گروهی در گروههایی که از آزادی عمل و حتی عدم رویه مشخص در پیروی از قواعد و مقررات برخوردارند، بیش از گروههایی است که ارزشها و مقررات به زور و اجبار به آنها دیکته شود.

### پویایی بین گروهی

گروهها بطور ثابت و غیر متنوع با هم فعالیت می‌کنند. آنها دائم در حال مذاکره با یکدیگرند. تغییراتی که ممکن است از طریق این مذاکرات بین گروهی صورت گیرد، در شکل زیر نشان داده شده است. این مدل فرض می‌کند چند عامل مداخله کننده در روابط بین گروهها موجود است. همه این عوامل همیشه مؤثر نیستند و اثر مساوی نیز بر گروهها ندارند، ولی در هر صورت پویایی ارتباطات بین گروهی رفتار آنها را کم و بیش تحت تأثیر قرار می‌دهد.

**روابط درون گروهی** - تجربه قبلی با سایر گروهها می‌تواند مشخص کننده رفتارهای آینده باشد. مدیری که به این نتیجه رسیده است تا بر کارکنان خود در کارها تکیه کند، تعاملات و رفتارهای آتی وی نیز تحت تأثیر تجربه‌هایش در جهت تکیه بر کارکنان خواهد بود.

**قابلیت جایگزینی** - موقعیت پشت سر گذاشتن یا آزار کشیدن یک گروه، فرصتی را ایجاد می‌کند تا درجه‌ای از کنترل بر آن گروه پیدا شود. مثلاً یک راه سنتی فشار به سازمان رقیب، کاهش قیمت‌هاست تا از این طریق سازمان آزار دهنده (کاهش دهنده قیمت) بتواند کنترلی بر سازمان رقیب پیدا کند.

## اثر بخشی گروه

معیارهای اثربخشی گروهی عبارتند از:

- رسیدن به هدفهای تولیدی
- رضایت اعضا

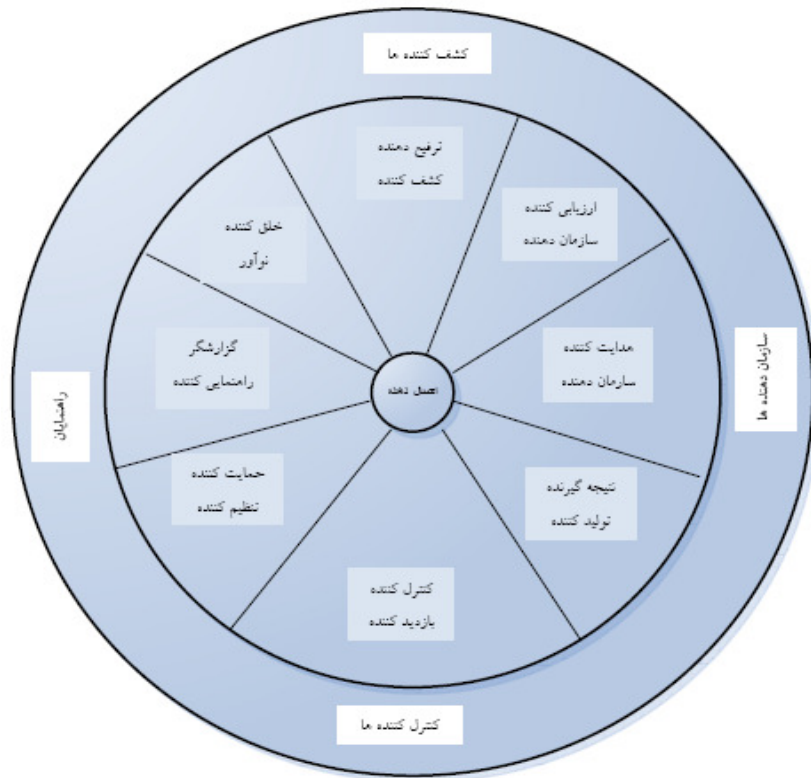
مک گرگور برخی از ویژگی‌هایی را که منجر به اثربخشی گروه می‌شود بصورت ذیل بیان می‌کند: فضای گروه غیر رسمی و آرام، بحثها بصورت مشارکتی، اهداف فهمیده شده و قابل قبول اعضا، عدم توافقها بصورت علنی مطرح و حل می‌شود، تصمیم‌گیری با توافق عمومی، احساسات بصورت آشکار در اظهار نظر استفاده می‌شود، ریاست بر کرسی وجود ندارد و به تناسب موقعیت یک کارشناس رهبری جلسه را بر عهده می‌گیرد.

## چرخ مدیریت تیمی مارگریسون و مک کان

مارگریسون و مک کان از شباهت یک چرخ برای توضیح سیستم مدیریت تیمی استفاده می‌کنند. این مدل بر اساس پرسشنامه مدیریت تیمی که یک نمونه از پرسشنامه معمولی انتخاب اجباری است، بنا شده است. این پرسشنامه ترجیحات کار فردی را در چهار بعد اندازه‌گیری می‌کند:

۱. ارتباطات: بر اساس میزان درونگرایی و برونگرایی فرد اندازه‌گیری می‌شود.
  ۲. اطلاعات: بر اساس ترجیحات و اطلاعاتی که به کار می‌رود، اندازه‌گیری می‌شود.
  ۳. تصمیمات: بر اساس شیوه تصمیم‌گیری اندازه‌گیری می‌شود.
  ۴. سازمان: بر اساس ترجیحات ساختاری یا انعطاف‌پذیری اندازه‌گیری می‌شود.
- اطلاعات جمع‌آوری شده پرونده‌ای را برای فرد به نحوی که بتواند با چرخ مدیریت تیمی هماهنگ شود فراهم می‌کند. این پرونده به تعداد قسمتهای چرخ تقسیم می‌شود.





چرخ مدیریت تیمی مارگریسون و مک کان

نقش اتصال دهنده (ترکیبی) مهارتی است که هر مدیری باید از آن برخوردار باشد. اتصال دهنده مرکزیت فعالیتهای تیمی را تشکیل می دهد و نقش ارتباطی را به نحوی که از عملیات تیمی اطمینان حاصل شود، بر عهده دارد.

### تصمیم گیری در درون گروهها

میلگرام بر اساس یک سلسله آزمایشاتی که انجام داد نتیجه گرفت عکس العملهای گروهی، عکس العملهای فردی را نیز تحت الشعاع خود قرار می دهد. اگر گروهی در مقابل مشکلات مقاوم و پایدار بود، افراد هم از خود مقاومت و پایداری نشان می دهند.

ویلیان وایت معتقد است که در اغلب اوقات گروه بهترین تصمیمات را نمی گیرد، بلکه برای اتخاذ تصمیمات با کیفیت بهتر به میانه روی تمایل دارد.

استونر اظهار می کند که گروه بیش از فرد تصمیماتی را که با اصول خطر آمیخته است می گیرد. این روحیه گروهی به قاعده انتقال خطرهای احتمالی شهرت یافته است. برخی دلایل که برای وجود این روحیه در اعضا بیان شده است عبارتند از: گسترش مسئولیت پذیری، ارزشهای فرهنگی، تصمیم گیری منطقی، تصمیم گیری اکثریت، گروه-گرایی (گروه اندیشی).

جانپس نشانه‌های چندی که نشان‌دهنده رنج گروه از شیوه گروه‌گرایی<sup>۳</sup> است یا علایم ابتلا به این بیماری را چنین بیان می‌کند: غیر قالب صدمه بودن، منطق‌گرایی (منطق جلوه دادن خود)، اخلاقی (باور بنیانی بر صحت اخلاقی هر پیشنهاد)، ارزشها، فشار، خودسانسوری، ...

وی همچنین تعدادی راه‌حل برای مقابله با گروه‌گرایی توصیه می‌کند:

- تشویق اعضا به اعتراض علنی
- تشکیل کمیته‌های فرعی
- تشویق خود انتقادی در میان گروه

## بخش چهارم: نقش سازمان در رفتار فردی و گروهی

### فصل دهم: فرهنگ سازمانی

#### اختلاف علمی اجتماعی در مورد فرهنگ

اختلاف نظرهای علمی اجتماعی که پیرامون فرهنگ بین علوم اجتماعی وجود دارد به سه دسته معتقدان به یکپارچگی فرهنگی (در سطح سازمان)، معتقدان به اختلاف فرهنگی (در سطح گروه) و پیروان خرده‌فرهنگها یا معتقدان به پراکندگی فرهنگی (در سطح فرد) تقسیم می‌شوند.

#### ۱- دیدگاه یکپارچگی فرهنگی

این دیدگاه از یک وحدت فرهنگی در سطح سازمان که جای هیچ گونه شک و شبهه‌ای ندارد سخن می‌گوید. این دیدگاه رهبران را خالق فرهنگ و انتقال آن می‌داند و اصولاً کار خلق فرهنگ و حتی تغییرش در سازمان، کار رهبری است. مشخصات اصلی دیدگاه طرفداران فرهنگی عبارتند از توافق عمومی در سطح وسیع سازمان و هماهنگی و صراحت و روشنی پیرامون ارزشهای مشترک و برطرف ساختن عدم اطمینان.

مطالعه یکپارچگی معمولاً شامل سه نوع هماهنگی است:

(۱) هماهنگی در عمل: زمانی اتفاق می‌افتد که محتوای مقررات نوشته شده با اقدامات رسمی و غیررسمی سازمان یکی باشد.

(۲) هماهنگی در سمبها و نشانه‌ها: زمانی اتفاق می‌افتد که معنی نشانه‌ها و سمبها نظیر آرم سازمان و آداب و رسوم ملی و مذهبی بطور کامل در محتوای قوانین و مقررات حل شده باشد.

<sup>3</sup> Group Think

۳) هماهنگی در محتوا: زمانی رخ می‌دهد که محتواها با هم هماهنگ باشد. / اوچی در تئوری Z بیان می‌کند که سه نوع هماهنگی محتوایی بطور تعاونی وجود دارد: الف) توجه عمومی به سلامت جسمی و روانی کارکنان، ب) یک دیدگاه بلند مدت درباره تصمیمات راجع به مردم و تولیدات، ج) تمایل برای ارزشهای مشترک

**فرهنگ از دیدگاه وحدت‌گرایان** - تعاریف وحدت‌گرایان از فرهنگ بطور کلی عبارت است از «آنچه انسانها در آن با هم شریکند». برخی از تعاریف آنها از فرهنگ عبارت است از «طرح عقاید و ارزشهای مشترک که به اعضای یک موسسه یا سازمان معنا می‌بخشد»، «احساس مهم و فهم مشترک از پدیده‌ها که اغلب اعضای سازمان در عمومیت جامعه سازمانی با هم شریک می‌شوند» و «سیستم ارزشها و سمبولها و عادات و سنتها و رسوم».

## ۲- دیدگاه اختلاف فرهنگی (جدایی و درگیری)

این دیدگاه بیانگر اهمیت قدرت در سازمانهاست و به درگیری و اختلاف منافع بین گروهها و توجه به عقاید مختلف در سازمان اعتراف می‌کند. سه مشخصه این دیدگاه عبارتند از الف) تفسیر محتوای موضوعی و عملیاتی و اشکالی که غالباً ناهماهنگد، ب) مشکوک به ادعای توافق عمومی فرهنگی در سطح سازمان، ج) حکومت صراحت در داخل مرزهای خرده‌فرهنگها و رانده شدن عدم اطمینان به محیط اطراف.

**فرهنگ از دیدگاه اختلاف فرهنگی** - مطالعات اختلاف فرهنگی در سازمان مطابق شیوه وحدت‌گرایان تحقیقات خود را انجام می‌دهند و فرهنگ را «آنچه همه در آن شریک هستند» تعریف می‌کنند. در مقایسه با تعریف وحدت-گرایان فرهنگ در سطح سازمان، معتقدان به اختلاف فرهنگی تعاریف خود را در سطح گروه تعریف می‌کنند. برخی از تعاریف آنها از فرهنگ عبارت است از «فرهنگ عبارت است از یک سیستم جامع از معانی که هزاران رفتار را همراهی می‌کند و عمل به آن به عنوان راه مشخص زندگی شناخته می‌شود»، «سازمانها به عنوان محیطهای حامل فرهنگ»، «خرده‌فرهنگهای سازمانی ممکن است به عنوان دسته‌های جدا، از شیوه فهمیدن آنها و رفتارها و اشکال فرهنگی که گروههای مردم را در سازمان مشخص می‌کند، برخوردار باشند».

## ۳- دیدگاه از هم پاشیدگی، تعدد و تغییرات فرهنگی

این دیدگاه درجه پیچیدگی و روابط بین تک تک مظاهر فرهنگی را با دیگری کشف می‌کند و در مقابل دیدن درجه هماهنگی و توافق عمومی در درون مرزهای یک فرهنگ یا خرده فرهنگ، تعدادی از تفاسیر گوناگون از فرهنگ را که به ندرت با یک توافق عمومی با ثبات همراه می‌شود، ارائه می‌کند. تأکید روی عدم اطمینان و پیچیدگی روابط میان مظاهر فرهنگی و تعدد تفاسیری که به یک ائتلاف باثبات و توافق پایدار با هم نمی‌رسد از مشخصه‌های تعددگرایی فرهنگی است.

فرهنگ از دیدگاه تعددگرایی - مطالعات تعدد فرهنگی از تعریف فرهنگ بطور کلی پرهیز می‌کند.

## تغییر فرهنگ

فرهنگ سازمان در هر زمان و موقعیت خاص بوسیله یک دیدگاه بهتر از دو دیدگاه دیگر توصیف می‌شود. برای تغییر فرهنگ در سازمان به هر سه دیدگاه با هم و یا ترکیبی از آنها یکی بنا به موقعیت باید توجه شود. تشخیص موقعیت به عهده مدیران، محققان، متخصصان علوم رفتاری و مدیریت و توسعه سازمان است. نحوه تغییر فرهنگ در هر یک از سه دیدگاه اصلی پیرامون فرهنگ سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است.

از هم پاشیدگی فرهنگی	اختلاف فرهنگی	یکپارچگی فرهنگی	
تقسیم قدرت بین افراد و محیط	گروههای رهبری می‌توانند اثر ثانوی داشته باشند	رهبر محوری	نقش رهبر
مرزهای بین محیط و سازمان نفوذناپذیر و در تغییر دائم	دارای اثر برجسته	جدا از فرهنگ و دارای اثر مختصر	نقش محیط
تغییرات پی در پی ثابت و تغییر محلی روزافزون شده است.	تغییر ممکن است در فرهنگهای فرعی عملی شود یا در مجموع خرده‌فرهنگها	بی حالی و تنظیم نگهداری فعال یا انقلابی و جایگزینی یک وحدت دیگر	سطح سازمانی
پایدار و تغییرات پی در پی مشخص ضعفهای خرده فرهنگ صادر می‌شود.	خرده‌فرهنگها حرکت کنندگان اصلی تلاشها برای تغییرند.	خرده‌فرهنگها ممکن است بپذیرند یا سعی به فراموش کردن تغییر داشته باشند.	سطح خرده-فرهنگی
فرد تقسیم شده است و علائم تغییرات پی در پی خاصی را صادر می‌کند.	افراد غرق در مشخصه‌ها و شاخصهای خرده‌فرهنگی می‌شوند.	افراد ممکن است خودشان را با تغییر تطبیق دهند یا به نحو خلاقانه‌ای از تغییر فرار کنند.	سطح فردی
افراد فاقد قدرت یا توانایی برای مشارکت در بحثهای برتری طلبانه دیده می‌شود.	کمی راهنمایی به مدیران با گروههای زیر دست.	کنترل از بالا به پایین توسط رهبران	اقدام لازم

از دیدگاه اغلب دانشمندان، رهبران هم مولد فرهنگ هستند و هم قادر به تغییر فرهنگ و بنابراین در ترویج فرهنگ یا تغییر آن باید متوسل به رهبری شد.

## فصل یازدهم: عدالت سازمانی

عدالت مردم را متحد می‌کند و در کنار هم نگه می‌دارد، در حالی که بی‌عدالتی می‌تواند موجب جدایی و پراکندگی مردم شود. عمل عادلانه عملی است که احساس شود خوب یا صحیح است. در سازمانها عدالت درباره قوانین و ارزشهایی است که حاکم بر چگونگی توزیع نتیجه (مثلاً پاداش یا تنبیه) است. زمانی که فردی می‌گوید با وی غیرمنصفانه برخورد شده، بدان معناست که با او طوری رفتار نشده که انتظار آن را داشته است. علمای علوم اجتماعی معتقدند اگر بیشتر مردم عملی را غیر منصفانه بدانند، آن عمل غیر منصفانه است.

### نیازهای شخصی و گروههای اجتماعی

بویطر کلی مردم دارای دو دسته نیاز هستند: نیازهای اساسی یا حیاتی که برای ادامه حیات و زندگی انسان لازم است؛ و نیازهای احساسی اجتماعی که بیشتر با طبیعت اجتماعی انسان سازگار است. اجتماعات موفق بر یک توافق جمع بنیان شده‌اند، یعنی هر کس موافقت کرده است که از منافع شخصی خودش نگهداری کند به نحوی که چیزی برای سایر اعضای گروه نیز باقی بماند.

### عدالت توزیعی، عدالت روشی (رویه‌ای) و عدالت مراوده‌ای

رعایت انصاف و عدالت دلیل مهمی است مبتنی بر تمایل انسانها به دوستی و محبت و معاشرت با یکدیگر و عدالت برای فهمیدن روابط میان شخصی و روشهای مورد استفاده گروه ضروری است.

سه شکل عدالت عبارتند از:

۱- **عدالت توزیعی** - عبارت است از انصاف مشاهده در نتایج منابع یا تخصیص‌هایی که یک فرد از سازمان دریافت کرده است. زمانی که مردم در مورد عدالت توزیعی قضاوت می‌کنند، در حال ارزشیابی این امر هستند که آیا نتیجه بدست آمده از فعالیتها مناسب و منصفانه است یا خیر؟

۲- **عدالت روشی (رویه‌ای)** - این شکل از عدالت به روش تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص منابع اشاره دارد. زمانی که مردم اعتقاد پیدا کنند روش تصمیم‌گیری در یک امری ناعادلانه است، تعهد کمتری نسبت به کارفرمایان خود نشان می‌دهند و عملکردشان را کاهش می‌دهند. *لونتال* فهرستی از صفات لازم را برای بررسی منصفانه بودن روش قضاوت ارائه کرد و بیان نمود باید شش شرط وجود داشته باشد تا روش قضاوت منصفانه تلقی شود:

- هماهنگ، ثابت و استوار
- آزاد از تعصب
- قابل اصلاح در صورت اشتباه
- معرف همه توجهات
- متکی بر موازین اخلاقی متداول

۳- **عدالت مراوده‌ای** - این شکل عدالت به کیفیت رفتار میان اشخاص که بوسیله رفتار هر فردی احساس می‌شود، بازمی‌گردد. امروزه از عدالت مراوده‌ای به عنوان زمینه‌ای یا بخشی از عدالت روشی نام برده می‌شود. در یک چنین طبقه‌بندی، *عدالت روشی* دو زمینه دارد: ۱) جزء رسمی یا ساختاری که بوسیله شش اصل *لونتال* و تحقیقات وی معرفی شده است و ۲) جزء اجتماعی که بوسیله عدالت مراوده‌ای معرفی می‌شود.

*عدالت مراوده‌ای* خود شامل دو بخش است: ۱) جزء فرعی اول که حساسیت میان‌شخصی است. رفتار منصفانه باید محترمانه و مؤدبانه باشد. ۲) جزء فرعی دوم شامل توضیحات یا گزارشهای اجتماعی است. این توضیحات به مخاطبان می‌گوید چرا برخی اتفاقات ناخوشایند روی داده‌اند. افراد زمانی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند، بسیار باگذشت‌ترند.

## نظریه برابری آدامز

آدامز تئوری نابرابری خود را در قالب مبادلات اجتماعی ارائه کرد که یک مبادله دو جانبه است و در آن هر یک از طرفین کاری برای دیگری انجام می‌دهد و در مقابل انتظار دریافت چیزی را دارد. آدامز به دنبال شناسایی دو موضوع بود:

- ۱- **مقدمه احساس بی عدالتی** - یعنی چه وقت و چرا این داد و ستد ممکن است از نظر کارکنان نامناسب تشخیص داده شود؟ هر زمان انتظارات آدمی برآورده نشود، مقدمه احساس بی عدالتی است.
- ۲- **نتایج احساس بی عدالتی** - یعنی چه عکس‌العملی ممکن است از کارکنانی که احساس بی عدالتی می‌کنند، سر بزنند؟ آدامز به خشم به عنوان نتیجه ممکن بی عدالتی زمانی که احساس منفعت و ضرر کمتر کنند و به احساس تقصیر و گناه زمانی که احساس سود و منفعت بیش از اندازه می‌کنند، اشاره می‌کند.

## فصل دوازدهم: دوگانگی‌های سازمان

### اصالت انسان یا مقررات سازمان

اصولاً یکی از فواید کار این است که نوعی انسجام و ساختار به انسان ببخشد تا شخص را قادر سازد بر احساس کسلی و بیهودگی ناشی از مشکلات محل کار غلبه کند. فیلسوفهای هستی‌گرا نظیر هایدگر، جاسپرز، مارسل و سارتر درباره تاثیر نفوذکننده تجربه پوچی و بی وجودی که در ایجاد آنها جامعه صنعتی مدرن نقش به سزایی داشته است وضع کرده‌اند. کار می‌تواند به عنوان یکی از راههای غلبه بر احساس کسالت، بیهودگی و تنهایی به شمار آید. از خود بیگانگی، احساس عدم اتصال فرهنگی و کاهش انسان‌گرایی و تنزل شخصیت را در انسان تصویر می‌کند. احساس از خود بیگانگی همیشه با کار آمیخته بوده است ولی سازمانها باید در تنظیم مقررات و قواعد سازمانی روشی را در پیش گیرند که هم هدفهای سازمان تحقق یابد و هم انسان از نتیجه کار راضی و خوشحال باشد. بنابراین راه حل دوگانگی‌های سازمان، جمع بین دوگانگی‌هاست.

### تکنولوژی جدید یا ثبات سازمان

تکنولوژی واژه بسیار وسیعی است که شامل موارد اجتماعی و روشی و همچنین زمینه‌های تجهیزاتی می‌شود با توجه به سوابق تاریخی می‌توان از فن‌شناسی و تکنولوژی جدید ۴ استنباط به عمل آورد:

**الف - تجربه:** همه فنون در زمان خود یک فن جدید بودند.

**ب- زیان:** حوادث سیاسی، نظامی و مذهبی اجتماعی می‌توانند زمینه ساز از دست دادت برخی از فن‌آوری‌های جدید باشند.

**ج - سیار:** توسعه تکنولوژی جاده صاف و همواری را در طول تاریخ و زمان و مکان طی ننموده است نیازهای نظامی نقش تعیین کننده ایی در پیشرفت و توسعه فنون جدید داشته اند.

د- انسان: تصمیمات مربوط به تکنولوژی را انسان می گیرد و می تواند موجب حمایت از هدف های او شود.

### تکنولوژی جدید و ساختار سازمان

فنون جدید می تواند بر ساختار سازمان تاثیرگذار باشد. تکنولوژی بر سه بعد طرح ساختاری سازمان اثر می گذارد: (۱) اندازه، (۲) وظیفه (معرفی تکنولوژی جدید، نیاز به تطبیق وظایف و کارهای جدید بر اساس فنون تازه راه یافته به سازمان را با ساختار سازمانی ایجاد می نماید). (۳) ادغام (ادغام تکنولوژی جدید در کارهای جدید نیز موجب تغییر در ساختار سازمانی می شود مثلا استفاده از CAD و CAM).

به عقیده میتزبرگ زمانی که تکنولوژی جدید به اندازه ای در درون یک سازمان ادغام شد که بر فعالیتهای عملیاتی آن تسلط پیدا کرد، ضرورت ایجاد ساختارهای فوری و موقتی بعنوان یک راه حل با این مشخصات به چشم می خورد:

- سطوح معدود مدیریت
- کنترل رسمی کم
- تصمیم گیری غیر متمرکز
- قوانین و سیاستها و روشهای محدود
- تخصصی کردن وظایف

مدیریت گرای - توانایی مدیران برای تنظیم کنترل سازمان از طریق اعمال دیدگاه خود بر هر زمینه فعالیت اطلاق می شود.

### تکنولوژی جدید و تغییر

توسعه تکنولوژی همواره باید بر اساس یک برنامه از پیش تبیین شده و پیشرو باشد و نه دنباله روی از نیاز ایجاد شده در آن. رابطه میان تکنولوژی و تغییر تنها در سطح کار تجربه نمی شود، بلکه در سایر سطوح نیز این تغییرات (تأثیرات) وجود دارد؛ مانند استخدام، تواناییها، تولیدات و خدمات، فعالیتهای اقتصادی، احتمال خطر، مصالح بین المللی، تقلید (یا دنباله روی که می تواند ریسک را کاهش دهد).

### تکنولوژی جدید: نوآوری و تنوع

بتن توضیح می دهد که هر نوآوری در یکی از طبقات ذیل قرار می گیرد:

### مراحل (طبقات) نوآوری

مثال	تعریف	طبقه
توسعه رایانه	نوآوری بنیان و اساس توسعه تکنولوژی است	بنیان
اتصال رایانه به تکنولوژی تایپ	سازمان معرف تجاری شدن یک تکنولوژی است	سازمان
بهبود در برنامه ذخیره‌سازی و تحلیل اطلاعات	شامل دوره پالایش و تصفیه است و از دو مرحله (طبقه) دیگر احتمال خطر کمتری دارد.	تکامل

### تکنولوژی جدید از دیدگاه مدیریتی

تکنولوژی جدید از دیدگاه مدیریتی منافع و مسائلی دارد. تکنولوژی جدید قادر است تولیدات جاری را بهبود بخشد یا تولیدات نو خلق کند. می‌توان از آن برای کنترل کارکنان یا جایگزینی کارهای کسل‌کننده و یکنواخ استفاده کرد. موفقیت حقیقی تکنولوژی جدید در نتیجه ترکیب مؤثر دو تعبیر کاملاً مختلف خلاقیتی (یعنی انسان و تکنولوژی قدیمی) بوجود می‌آید. بر مدیران است که تدابیری اتخاذ کنند که ضمن حذف آثار سوء تکنولوژی جدید بر رفتار انسان در سازمان، وسیله‌ای فراهم کنند که انسانها مقهور تکنولوژی موجود نشوند تا بتوانند زمینه خلق تکنولوژی جدید و اختراعات و ابتکارات جدید را بوجود آورند.

### بخش پنجم: رهبری

#### فصل سیزدهم: تعریف رهبری

تعاریف بسیاری برای رهبری بیان شده است. بقول *استاگدیل*: «تعداد تعاریف مختلف از رهبری به تعداد افرادی است که آن را تعریف کرده‌اند.» به رغم وجود تعاریف مختلف، همه آنها در چند مورد با هم مشترکند که عبارتند از:

- ✓ رهبری یک فرایند است.
- ✓ رهبری با تغییر آمیخته است.
- ✓ رهبری در داخل یک گروه اتفاق می‌افتد.
- ✓ رهبری، هدفمند است.

بر این اساس رهبری عبارت است از «اثری که یک فرد بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدف مشترک عمومی می‌گذارد.»



تعریف رهبری به عنوان یک فرایند بدین معناست که این ویژگی‌های شخصیتی نیست که در رهبران وجود دارد و بر پیروان اثر می‌گذارد، بلکه مذاکرات و مراودات اتفاقی که بین رهبر و پیرو می‌گذرد باعث این تأثیر و تغییر در پیروان می‌شود.

### دیدگاه ویژگی‌های شخصیتی در مقابل دیدگاه فرایندی

معرفی رهبری به عنوان یک ویژگی شخصیتی بطور کلی با معرفی آن به عنوان یک فرایند متفاوت است. در مقابل دیدگاه ویژگی‌های شخصیتی که رهبران را فی نفسه و بخاطر صفات ویژه‌ای که دارند رهبر می‌داند، نقطه نظر فرایند رهبری پیشنهاد می‌کند رهبری پدیده‌ای است که در زمینه وجود دارد و برای همه قابل دسترسی است. از این دیدگاه، رهبری پدیده‌ای است که می‌تواند آموخته شود.

### رهبری انتصابی در مقابل رهبری انتخابی

برخی از افراد به سبب مقام رسمی که در داخل سازمان دارند و برخی دیگر به سبب نحوه پاسخی که گروه به آنها می‌دهد، رهبرند. این دو نوع معمولی رهبری اصطلاحاً به ترتیب رهبری انتصابی و رهبری انتخابی خوانده می‌شود.

### رهبری و قدرت

موضوع قدرت مربوط به رهبری است؛ چرا که بخشی از مرحله تأثیر و تغییر است. قدرت عبارت است از «ظرفیت یا توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران». در سازمانها دو نوع اصلی قدرت وجود دارد: قدرت مقام و قدرت شخصی.

مشهورترین تحقیقی که درباره قدرت صورت گرفته مربوط به فرینچ و راون است. آنها پنج نوع عمومی قدرت را شناسایی کردند: قدرت پاداش، قدرت زور، قدرت قانونی، قدرت مقام (مرجع)، قدرت دانایی (تخصص).

از دیدگاه برنز قدرت، توانایی باطنی و ذاتی نیست که رهبران بر دیگران تحمیل می‌کنند، بلکه برعکس از طریق رابطه با دیگران ایجاد می‌شود و رهبران و پیروان از آن برای تحقق اهداف جمعی خود استفاده می‌کنند.

### رهبری و زور

اجبار و زور یکی از انواع مخصوص قدرت در دست رهبران است. زور عبارت است از «استفاده از نیرو و فشار برای ایجاد تغییر». (مثلاً استفاده از پاداش و تنبیه).

در بحث رهبری در علوم رفتاری، اصولاً زور بعنوان منبع قدرت مطرح نیست. کسی که از زور استفاده می‌کند به دنبال اهداف شخصی است، در حالیکه رهبر به دنبال اهداف جمعی است.

### رهبری و مدیریت

کاتر در کتابی که وظایف مدیریت را با وظایف رهبری مقایسه می‌کند بیان می‌دارد که این دو وظیفه کاملاً با هم متفاوتند. مثلاً در برنامه‌ریزی و بودجه تأکید مدیریت بر مشخص کردن جزئیات عملیات و برنامه‌ها و تعیین جدول

زمانبندی عملیات از چند ماه تا چند سال است؛ در حالی که تأکید رهبری بر تعیین جهت و تصریح اهداف و ساختن و ارائه چشم‌انداز و تصویر بزرگ از آینده است. مدیران انسانهایی عکس‌العملی‌اند و ترجیح می‌دهند با مردم برای حل مسائل سازمانی همکاری کنند، و رهبران از طرف دیگر فعال احساسی و درگیر احساسات با مردم و در جستجوی شکل دادن به عقاید و ایده‌ها هستند. نقطه مشترک و مرکزی تداخل بین رهبری و مدیریت در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت تحقق هدفهای پیش‌بینی شده است.

## ۱- تئوری ویژگی‌های شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبر

در فصل قبل نیز بیان شد که این تئوری قائل به وجود صفات خاص و ویژه برای رهبران است. استاگدیل پیشنهاد کرد هیچ ترتیب هماهنگی، خصوصیات شخصی رهبران را از غیر رهبران در تمام شرایط و موقعیتهای مختلف جدا نمی‌کند. در واقع پیش از آنکه در رهبری موضوع تعداد صفاتی که افراد از آن برخوردارند مطرح باشد، رهبری بعنوان رابطه‌ای بین مردم در موقعیت اجتماعی که از آن برخوردارند خلاصه می‌شود.

برخی از خصوصیات ذکر شده برای رهبری عبارتند از هوش، تشخیص، بصیرت، مسئولیت‌پذیری، ابتکار، اعتماد بنفس، پافشاری و اجتماعی بودن.

اگرچه مطالعات اولیه استاگدیل بیان می‌کند که رهبری بطور کلی بوسیله عوامل موقعیتی و نه شخصیتی تشخیص داده می‌شود، تحقیق دوم وی بطور مسالمت‌آمیزی بر روی صفات شخصیتی و موقعیتی تأکید می‌کند و هر دوی آنها را برای تشخیص رهبر مؤثر می‌داند.

## ۲- تئوری‌های روشی (فرایندی یا سبک رهبری)

این تئوریها بر روی رفتار رهبر تأکید دارند و به رهبری به عنوان یک فعالیت می‌نگرند. شیوه رهبری تنها بر این موضوع تأکید دارد که رهبران چه می‌کنند و چگونه عمل می‌کنند؟ محققان در زمینه شیوه رهبری معتقدند رهبری شامل دو نوع رفتار عمومی است: (۱) رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه‌مدار)، (۲) رفتارهای ارتباطی (رابطه‌مدار).

مطالعات اوهایو، میشیگان، بلیک و موتون از اصلی‌ترین مطالعاتی هستند که به شدت از این شیوه حمایت می‌کنند.

**مطالعات دانشگاه اوهایو** - این مطالعات در ابتدا مبتنی بر پرسشنامه توصیف رفتار رهبری (LBDQ) بود که بعدها استاگدیل فرم خلاصه‌ای از آن را منتشر کرد. محققان پی بردند دو نوع عمومی رفتار رهبری توجه به ساختار سازمان و توجه به ملاحظات پیروان است. طبق این مطالعات این دو نوع رفتار جدا از هم و مستقل از یکدیگر رد نظر گرفته شده‌اند. تئوری مسیر-هدف یک مثال از تئوری رهبری است که تلاش دارد توضیح دهد چگونه رهبران باید رفتارهای وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری را با هم ترکیب و در شیوه رهبری خود از آن استفاده کنند.

**مطالعات دانشگاه میشیگان** - این مطالعات دو دسته رفتارهای کارمندمدار و تولیدمدار را در رفتارهای رهبری تشخیص داد. بر خلاف محققان دانشگاه اوهایو، در ابتدا این دو دسته رفتار را به عنوان دو قطب مخالف یک کل

واحد جمع‌بندی کردند، اما در جمع‌بندی مجدد خود این دو دسته رفتار را دو گرایش رفتاری مستقل و جدا از هم به شمار آوردند.

**شبکه مدیریتی بلیک وموتون** - دو بعد این شبکه عبارتند از (۱) توجه به تولید و (۲) توجه به مردم. هر شاخه از ۱ تا ۹ درجه‌بندی می‌شود. این شبکه پنج شیوه اصلی رهبری را بیان می‌کند:

زیاد	۹	۱/۹							۹/۹	
	۸									
	۷									
	۶									
	۵			۵/۵						
	۴									
	۳									
	۲									
کم	۱	۱/۱							۹/۱	
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
		توجه به تولید								
		کم								

۱. مدیریت اقتدار گرایانه (۹/۱)
۲. مدیریت باشگاهی (۱/۹)
۳. مدیریت بی تفاوت (۱/۱)
۴. مدیریت نیمه‌راه (۵/۵)
۵. مدیریت تیمی (۹/۹)

دو شیوه رهبری دیگر در این مدل عبارتند از:

**۶- پدرگرایی و مادرگرایی** - پدرگرایی و مادرگرایی به سبک رهبری بازمی‌گردد که ۱/۹ و ۹/۱ است، اما با هم تداخل پیدا نمی‌کنند. دیکتاتور نیکخواهی است که مادام که کارها بخوبی پیش می‌رود با همه مهربان است و عدم وفاداری و اطاعت به مجازات می‌انجامد.

**۷- فرصت طلب** - فرصت طلب رهبری است که از شیوه‌های اساسی پنج‌گانه برای پیشرفت منافع شخصی استفاده می‌کند. یعنی با مردم با هر سبک که بیشترین منافع را برای وی دارد، رفتار می‌کند.

### ۳- تئوری موقعیت (رهبری وضعیتی)

این تئوری که بوسیله هرسی و بلانچارد و بر اساس تئوری شیوه مدیریت سه بعدی ردین توسعه یافته است، تأکید می‌کند رهبری از دو بعد ارشادی و حمایتی تشکیل شده است و رهبران باید درجه ابعاد ارشادی و حمایتی مدیریت خود را بر اساس درجه نیاز تغییر زیردستان تغییر دهند. بطور خلاصه رهبری موقعیتی اقتضا می‌کند که شیوه یک رهبر با درجه صلاحیت (توانایی) و تعهد (تمایل) زیردستان هماهنگ باشد.

شیوه‌های رهبری در این تئوری عبارتند از دستوری، مربی‌گری، حمایتی و تفویضی. سطوح توسعه (بلوغ) نیز به درجه صلاحیت و تعهد کارکنان برای انجام وظیفه باز می‌گردد که به ترتیب از با حرکت از سبک دستوری به سمت سبک تفویضی افزایش می‌یابد.

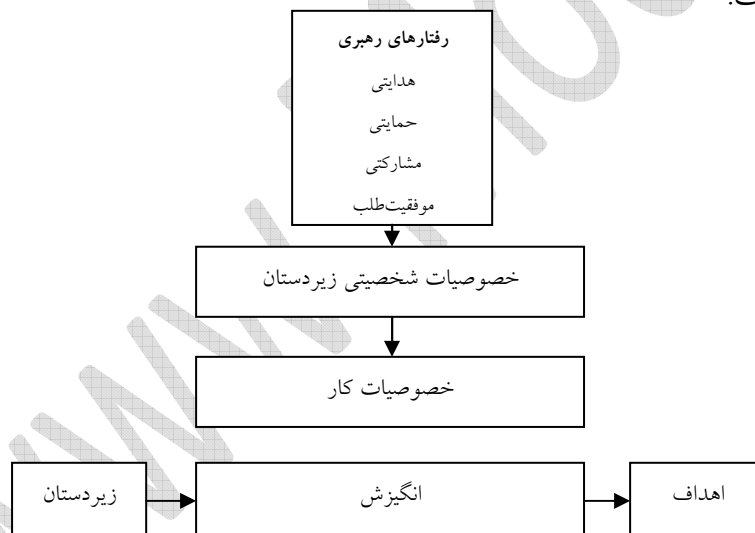
### ۴- تئوری اقتضا

مشهورترین تئوری رهبری اقتضایی مربوط به فیدلر است. وی پیشنهاد می‌کند اثربخشی یک رهبر، بستگی به آن دارد که تا چه اندازه شیوه رهبری با محتوای شرایط و موقعیت مناسبت دارد. فیدلر برای اندازه‌گیری شیوه‌های رهبری پرسشنامه میزان حداقل همکار ترجیحی (LPC) را تهیه کرد. رهبرانی که نمره بالا از این پرسشنامه بگیرند، رابطه‌مدار و آنهایی که نمره پایین کسب کنند، وظیفه‌مدار نامیده می‌شوند.

موقعیتهای در تئوری اقتضا بر اساس ارزیابی سه عامل مشخص می‌شوند: (۱) روابط رهبر-عضو (۲) ساختار وظیفه (۳) موقعیت قدرت. زمانی که هر سه عامل خیلی خوب یا خیلی بد باشد، سبک وظیفه‌مدار و در حالت میانی سبک رابطه‌مدار پیشنهاد می‌گردد.

## ۵- تئوری مسیر-هدف

هدف در این تئوری عبارت است از «افزایش عملکرد کارکنان و رضایت آنها با تأکید بر انگیزش آنان». در مقایسه با روش موقعیتی که بیان می‌کند یک رهبر باید خودش را با سطح بلوغ و توسعه انسانی زیردستان تطبیق دهد، و بر خلاف تئوری اقتضا که بر تطبیق بین شیوه رهبری و عوامل موقعیتی خاص تأکید دارد، تئوری مسیر-هدف بر رابطه میان شیوه رهبری و خصوصیات شخصیتی زیردستان و محیط کار تأکید می‌کند. فرضیه زیربنایی این تئوری از تئوری انتظار مشتق شده است.



## ۶- تئوری مبادله رهبر-عضو

اغلب تئوریهایی که تاکنون توضیح داده شد به رهبری از دیدگاه رهبر یا پیروان و محیط تأکید داشتند. تئوری مبادله رهبر-عضو (LMX) رابطه اجتماعی میان رهبران و پیروان را نقطه مرکزی توجه خود در فرایند رهبری قرار می‌دهد. **مطالعات اولیه**-در مطالعات اولیه تئوری که بعدها بنام ارتباط زوج عمودی (VDL) خوانده شد، محققان دریافتند دو نوع رابطه و اتصال عمودی بین رهبران و پیروان در همه سازمانها وجود دارد:

الف) آنهایی که بر اساس مسئولیتهای مذاکره و توسعه نقش پایه‌گذاری شده است (نقشهای اضافی) که «در گروه» خوانده می‌شود.

ب) ارتباطی که بر اساس قرار رسمی استخدامی پایه‌گذاری می‌شود (نقشهای توضیحی) که «خارج از گروه» خوانده می‌شود.

زیردستان در داخل گروه اطلاعات بیشتر، تأثیر، اعتماد و توجه بیشتری از جانب رهبری دریافت می‌کنند تا زیردستان خارج از گروه.

**مطالعات بعدی**- در حالی که مطالعات اولیه تئوری LMX بر اثربخشی سازمان پرداخته بود، مطالعات بعدی بیشتر بر این نکته تأکید کردند که چگونه کیفیت مبادلات و ارتباطات رهبر-عضو به نتیجه مثبت برای رهبران و پیروان بطور خاص و گروهها و سازمانها بطور عام می‌انجامد. محققان دریافتند هر چه روابط و مبادلات رهبر-عضو از کیفیت بالاتری برخوردار باشد، درصد تغییر و تبدیلات کارکنان کاهش خواهد یافت و ارزشیابی عملیات مثبت‌تر، دفعات ترفیعات بیشتر، تعهد سازمانی زیادتر، جاذبه‌های شغل بیشتر و حمایت از جانب رهبر و مشارکت بیشتر و سرعت پیشرفت نیز افروتر خواهد شد.

## ۷- تئوری رهبری تبدیلی

این نگرش بخشی از نمونه «رهبری جدید» است. رهبری تبدیلی فرایندی است که افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزشها و اخلاق و موازین و اهداف بلندمدت آمیخته است. رهبری تبدیلی در پی ارزیابی انگیزشهای پیروان و ارضای نیازهای آنهاست و فرایندی است که در طبقه‌بندی رهبری جذاب و رؤیایی می‌گنجد.

برنر میان دو سبک رهبری تبدیلی و مبادلاتی تفاوت قائل است. از نظر وی رهبری مبادلاتی به حجم مبادلاتی که بین رهبر و پیروان صورت می‌گیرد تأکید دارد. مثلاً استادانی که به دانشجویان برای تکالیف انجام شده نمره می‌دهند یک نمونه از رهبری مبادلاتی‌اند. در مقابل رهبری تبدیلی به فرایندی بازمی‌گردد که بوسیله آن فرد شاغل با دیگران ارتباط ایجاد می‌کند و از طریق آن سطح انگیزش و اخلاق را در رهبر و پیرو افزایش می‌دهد. برای مثال گاندی که امید و آرزوی میلیونها انسان را تغییر و افزایش داد و موجب تغییر خود نیز شد نمونه‌ای از رهبری تبدیلی است.

**رهبری تبدیلی و جاذبه**- هاوزس تئوری رهبری مبتنی بر جاذبه را مطرح نمود. ویر جاذبه انسانی را بصورت «یک خصوصیت شخصیتی که به شخص قدرت مافوق انسانی یا فوق‌العاده می‌بخشد و برای معدودی مبدأ الهی دارد و موجب می‌شود با شخص مثل یک رهبر رفتار شود». رهبران جذاب علاوه بر نمایش خصوصیات شخصیتی مطمئن، شیوه‌های رفتاری خاصی هم از خود نشان می‌دهند:

- خود آنها الگوهای عملی قوی از اعتقادات و ارزشهایی هستند که برای پیروان خود آرزو می‌کنند.
- رهبران جذاب از نظر پیروان، صاحب صلاحیت شناخته می‌شوند.
- آنها اهداف ایدئولوژیک را بیان می‌کنند که از ارزشهای بالای اخلاقی برخوردار است.
- رهبران جذاب با انتظارات بلند پیروان ارتباط برقرار می‌کنند و به پیروان برای رسیده به این انتظارات، اعتماد و توانایی می‌بخشند.

## ۸- تئوری رهبری تیمی

رهبری در گروهها سازمانی یا تیمهای کاری یکی از مشهورترین و روبه رشدترین ابعاد تئوریهای رهبری است. تجدید ساختارهای سازمانی در سازمانهای امروزی در حقیقت قدرتهای تصمیم‌گیری از بالا به پایین در سازمانهای سنتی را به تیمهای بیشتر خودگردان منتقل کرده است. مک‌گرات وظایف ضروری و مهم رهبری را برای اثربخشی گروه به شکل فرمول درآورد:

الف) بازنگری در عوض اقدام

ب) تأکید بر موارد داخلی گروه در عوض وارد خارجی که نتیجه آن چهار شیوه فعالیت‌های رهبری گروه به این ترتیب است:

۱. تشخیص نواقص گروه (بازنگری/داخلی)
۲. برداشتن گامهای عملی برای رفع نقایص (اقدام اجرایی/داخلی)
۳. پیش‌بینی تغییرات تهدید کننده محیطی (بازنگری/خارجی)
۴. اقدام پیشگیرانه عملی در پاسخ به تغییرات محیطی (اقدام اجرایی/خارجی)

## ۹- تئوری پویایی روان

به عقیده روانشناسان اولین تجربه انسان از رهبری به تولد وی بازمی‌گردد. این تئوری ریشه در آثار زیگموند فروید و توسعه تجزیه و تحلیل‌های روانی او دارد. موضوع مهم در نگرش پویایی روانی رهبری شامل گذشته خانوادگی، فردیت و بلوغ، وابستگی و عدم وابستگی، برگشت و سایه خود می‌شود.

گذشته خانوادگی - والدین بر کودک وابسته کنترل دارند، اما در همان زمان کودک نیز کنترل مساوی بر والدین خود از طریق نیازهایش دارد.

**بلوغ یا فردیت** - تا زمان بلوغ، یک مورد کلیدی ارتباط کودک با جامعه، اشکال اختیارات است که به نوبه خود به چگونگی برخورد والدین با نقش وی در دوران کودکی مربوط می‌شود.

**وابستگی و عدم وابستگی** - از دیدگاه پویایی روانی یک فرد ممکن است به یک رهبر با یک حالت وابسته یا مخالف وابستگی و یا مستقل پاسخ دهد. وابستگی عبارت است از بی‌نیازی از توضیح. عکس‌العمل مخالف یاغیگری است و ارشادات رهبر را رد می‌کند. عدم وابستگی زمانی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دستوراتی را که معقول به نظر می‌رسد قبول و درباره آنها که معقول به نظر نمی‌رسد، سوال می‌کند.

**جلوگیری از سایه خود** - روانشناسی جانگین موضوع «سایه» را معرفی می‌کند. سایه یک فرد بخشی از شخصیت اوست که بطور آگاهانه‌ای غیر قابل قبول است و وجود آن انکار می‌شود. «سایه» غالباً بوسیله دیگران قابل رؤیت است، هر چند که بوسیله خود شخص انکار می‌شود. مثلاً زمانی که رهبری غرور زیادی نسبت به خودش دارد و کمی ابهام در برخوردهای شخصی‌اش وجود دارد، از نظر دیگران فردی سیاسی تلقی می‌شود، در حالی که با تصور او از خودش هماهنگ نیست و انکار می‌شود.

**تجزیه و تحلیل ارتباطی** - مدل پویایی روان را اریک برن مشهور ساخت و با عنوان تجزیه و تحلیل مرادده‌ای نامیده شد. این تئوری با مراجعه به دنیای کودکی رهبران و پیروان، رفتارهای امروزی آنان را انعکاسی از نحوه

تربیت در دوران کودکی و بلوغ و حتی بزرگسالی می‌داند. بنابراین در صورت برخورد با ناملایمات از جانب رهبران و پیروان باید به گذشته آنان مراجعه کرد و راه‌حل آن را پیدا کرد.

## فصل پانزدهم: نگرش عمومی به رهبری

### رهبر - خدمتگذار

موضوع رهبر - خدمتگذار روی این عقیده که رهبران ملزم به خدمت به افرادند تا منافع خودشان، تأکید می‌کند و این عقیده ریشه در کتابهای آسمانی دارد. بلاک می‌گوید شراکت، به تعادل قدرت و اختیار نیاز دارد، بنابراین شراکت با پیروان نگاه بهتری به رهبری است تا رئیس قبیلگی که از تعادل قدرت و اختیار با پیروان برخوردار نیست.

### موقعیت روحانی اخلاقی

پیروانی که شیفته اخلاقی و روحانی رهبر و جذب وی شده باشند، نه تنها کارکنان خوشحال‌تری هستند بلکه از نظر بهره‌وری و اثربخشی نیز سرآمد سازمان خود می‌شوند.

### اختیارات پیروان

نگرش عمومی به رهبری بر اهمیت رابطه رهبر و پیروان تأکید می‌کند. رهبری یک رابطه دو جانبه است و رهبر بودن به معنای «یک بخش از» نه «جدا از» مردم است. در رابطه جدید کاری رهبران و پیروان بطور مشترک پاسخگو و مسئول نتایج تصمیمات و عملیات بدون روشن و صریح کردن مرزهای مشترک تصمیم‌گیری‌اند.

سازمانهای دانشمند (یادگیرنده) - پیتر سنج تأکید بر خلق سازمانهای دانشمند داشت. چنین سازمانهایی در همه سطوح قادر به کسب انضباطی هستند که به آنها اجازه می‌دهد به یاد گرفتن و رشد کردن ادامه دهند. این انضباط از طریق فکر سیستمی، توسعه مهارتها، کار کردن با الگوهای فکری، ساختن دیدگاههای مشترک و یاد گرفتن گروهی حاصل می‌شود. در این نگرش، «تیم» و نه «فرد» اساس واحد یادگیری درون سازمانهاست.